
BACHELORARBEIT

Ann-Kathrin Wagner

**Generation Y und ihre
Auswirkungen auf den
deutschen Arbeitsmarkt**

2014

BACHELORARBEIT

Generation Y und ihre Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt

Autor/in:
Frau Ann-Kathrin Wagner

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12sT-B

Erstprüfer:
Prof. Waldemar Stotz

Zweitprüfer:
Silvia Pacher-Theinburg B.A.

Einreichung:
Mittweida, 23.01.2015

BACHELOR THESIS

The Generation Y and its Impact on the German Labor Market

author:

Ms. Ann-Kathrin Wagner

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12sT-B

first examiner:

Prof. Waldemar Stotz

second examiner:

Silvia Pacher-Theinburg B.A.

submission:

Mittweida, 01-23-2015

Bibliografische Angaben

Wagner, Ann-Kathrin:

Die Generation Y und ihre Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt

The Generation Y and its Impact on the German Labor Market

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit bezieht sich auf die Generation Y und deren Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt. Insbesondere werden hier die Generation Y und die vorherigen Generationen näher beleuchtet und miteinander verglichen. Desweiteren werden der deutsche Arbeitsmarkt und die demografische Entwicklung beschrieben. Anschließend wird verdeutlicht welche Auswirkungen die Generation Y auf den deutschen Arbeitsmarkt hat und wie Unternehmen mit diesem Einflussfaktor umgehen können.

Schlüsselwörter: Generation Y, Arbeitsmarkt, Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Wertewandel. Employer Branding, Social Media.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Die Generation Y	4
2.1 Generationen im Überblick.....	4
2.2 Wertewandel.....	8
2.3 Generation Y.....	11
2.3.1 Was zeichnet die Generation Y aus	13
2.3.2 Was erwartet die Generation Y von der Arbeitswelt	16
3 Der deutsche Arbeitsmarkt.....	24
3.1 Demografischer Wandel in Deutschland	24
3.1.1 Die Fertilität.....	26
3.1.2 Die Mortalität.....	28
3.1.3 Die Migration.....	28
3.2 Entwicklung des deutschen Arbeitsmarkt	30
3.2.1 Fachkräftemangel	32
3.2.2 Führungskräftemangel	33
4 Auswirkungen	34
4.1 Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt.....	34
4.2 Auswirkungen auf die Personalführung	34
4.2.1 Soziale Medien	37
4.2.2 Employer Branding	40
5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	44
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	3
Abb. 2: Anteil Erwerbsbevölkerung.....	7
Abb. 3: Bereiche die der Generation Y wichtig sind	10
Abb. 4: Bezeichnungen Generation Y	11
Abb. 5: Merkmale der Generation Y	13
Abb. 6: Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow	17
Abb. 7: Leitsätze für Arbeitszeitkultur	19
Abb. 8: Work-Life-Balance.....	20
Abb. 9: Spannungsfeld der Work-Life-Balance	21
Abb. 10: 3-Säulen-Modell.....	22
Abb. 11: Altersaufbau 2014 in Deutschland.....	25
Abb. 12: Vorausberechnung Altersaufbau 2030 in Deutschland	25
Abb. 13: Frauenanteil am Erwerbspersonenpotential in Deutschland	27
Abb. 14: Erwerbsstatus in Deutschland	30
Abb. 15: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials.....	31
Abb. 16: Einflussfaktoren für die aktuelle Personalkrise	34
Abb. 17: Strategieprozess eines Employer Branding Konzepts	42
Abb. 18: Erfolgsfaktoren für den Umgang mit der Generation Y	44

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Arbeitstugenden, Wertesysteme und Fähigkeiten	4
Tab. 2: Eigenschaften der Generationen am Arbeitsplatz.....	8
Tab. 3: Durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt	28
Tab. 4: Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland.....	29
Tab. 5: Prinzipienwechsel im Internet.....	38
Tab. 6: Arten von Social Media	38

Vorwort

Das vorliegende Thema dieser Bachelor Thesis ist zu Stande gekommen, da mein berufliches Interesse besonders dem Human Resource Management und deren Vielseitigkeit gilt. Das Themenfeld der Generation Y mit dem Bezug auf den Arbeitsmarkt hat sich durch mein Praktikum im Bereich der Nachwuchskräfteentwicklung, sowie der Bedeutsamkeit für deutsche Unternehmen und der aktuellen Diskussion konstruiert.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meiner Familie, die mich während der gesamten Zeit meines Studiums unterstützt hat, bedanken.

Zudem gilt mein Dank der Hochschule Mittweide, dem EC Europa Campus, Prof. Waldemar Stotz und Silvia Pacher-Theinburg, für die Unterstützung und Anregungen insbesondere während der Bachelorarbeit.

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Unsere Gesellschaft, und somit auch der deutsche Arbeitsmarkt stehen mit dem demografischen Wandel vor einem Umbruch und damit vor weit reichenden Veränderungen und Herausforderungen. Deutschland wird immer älter und die Geburtenzahlen sinken weiter. Bereits heute gehen mehr Arbeitnehmer in den Ruhestand als junge Arbeitnehmer nachrücken. Gerade in diesen Zeiten, die ohnehin schon von einem Fachkräftemangel beherrscht werden, kämpfen immer mehr Unternehmen um die wenigen Berufseinsteiger von heute. Mit Berufseinsteigern ist die Generation Y gemeint, sie sind die Arbeitskräfte von morgen. Kaum ein anderes Schlagwort beherrscht den deutschen Arbeitsmarkt so sehr wie die Generation Y. Die Unternehmen müssen sich heute schon Gedanken machen wie sie potenzielle Mitarbeiter gezielt erreichen und für sich gewinnen können.

Über die Generation Y wurde bereits viel diskutiert. Sie zeichnet sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus, ist gut ausgebildet und weiß was sie will. Sie gilt aber auch als „unentschlossen“, „fordernd“ und stellt alles in Frage was bis jetzt selbstverständlich war. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel, müssen Unternehmen den Bedürfnissen dieser Generation mehr Beachtung schenken. Sogenannte „High Potentials“ haben mehr oder weniger die Qual der Wahl wenn es um ihren zukünftigen Arbeitsplatz geht. Employer Branding ist deshalb für den Recruiting-Erfolg eines Unternehmens umso wichtiger geworden. Employer Branding ist das aktive und passive Gestalten der Marke oder des Images eines Arbeitgebers. Ziel ist es als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden um somit die Generation Y anzusprechen. Sie müssen sich darauf einstellen das qualifizierte Bewerber nicht mehr Schlange stehen sondern gefunden werden wollen.

Durch die Verwendung von aktuellem und relevanten Informationsmaterial, das sich an dieses Thema richtet, wird die momentane Situation im Bezug auf die Generation Y und ihren Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt genauer beleuchtet. In Folge der Erarbeitung unterschiedlicher Aspekte im Laufe der Arbeit, wird durch eigene Darstellung und Ausarbeitung eine Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Ansprache der Generation Y seitens der Unternehmen entwickelt. Weiterhin wird im Laufe dieser Thesis aufgezeigt, wie relevant es für die Unternehmen ist die Generation Y zu verstehen und ernst zu nehmen wenn es darum geht sie für sich zu gewinnen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel:

Der erste Teil dieser Thesis bezieht sich auf die Einführung. Dabei wird die Thematik aufgegriffen im Hinblick auf die Problematik, die Zielsetzung, die Methodik und dem Aufbau der Arbeit.

Das zweite Kapitel erläutert die vier Arbeitergenerationen die sich derzeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt befinden. Sie haben unterschiedliche Ansprüche und Werte und denken verschieden wenn es um das arbeiten geht. Dabei wird der Wertewandel beschrieben und welche Veränderungen es in Bezug auf die Arbeitswelt gibt. Der Fokus liegt dabei auf der Generation Y.

Das dritte Kapitel beschreibt die Gründe der demografischen Veränderungen in Deutschland und welche Problematik diese mit sich bringt. Der demografische Wandel und die Entwicklung des deutschen Arbeitsmarkts gehen Hand in Hand. Hier wird auch auf die Auswirkungen der demografischen Entwicklung eingegangen.

Das vierte Kapitel dieser Arbeit bezieht sich auf die Auswirkungen und Herausforderungen die sich durch die Generation Y für Unternehmen ergeben. Es beschreibt die Auswirkungen für den deutschen Arbeitsmarkt und für deutsche Unternehmen.

Im fünften Kapitel stehen die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen im Vordergrund. Hier wird darauf eingegangen wie Unternehmen auf die Generation Y reagieren können.

In der nachfolgenden Abbildung ist der Aufbau der vorliegenden Thesis zu betrachten.

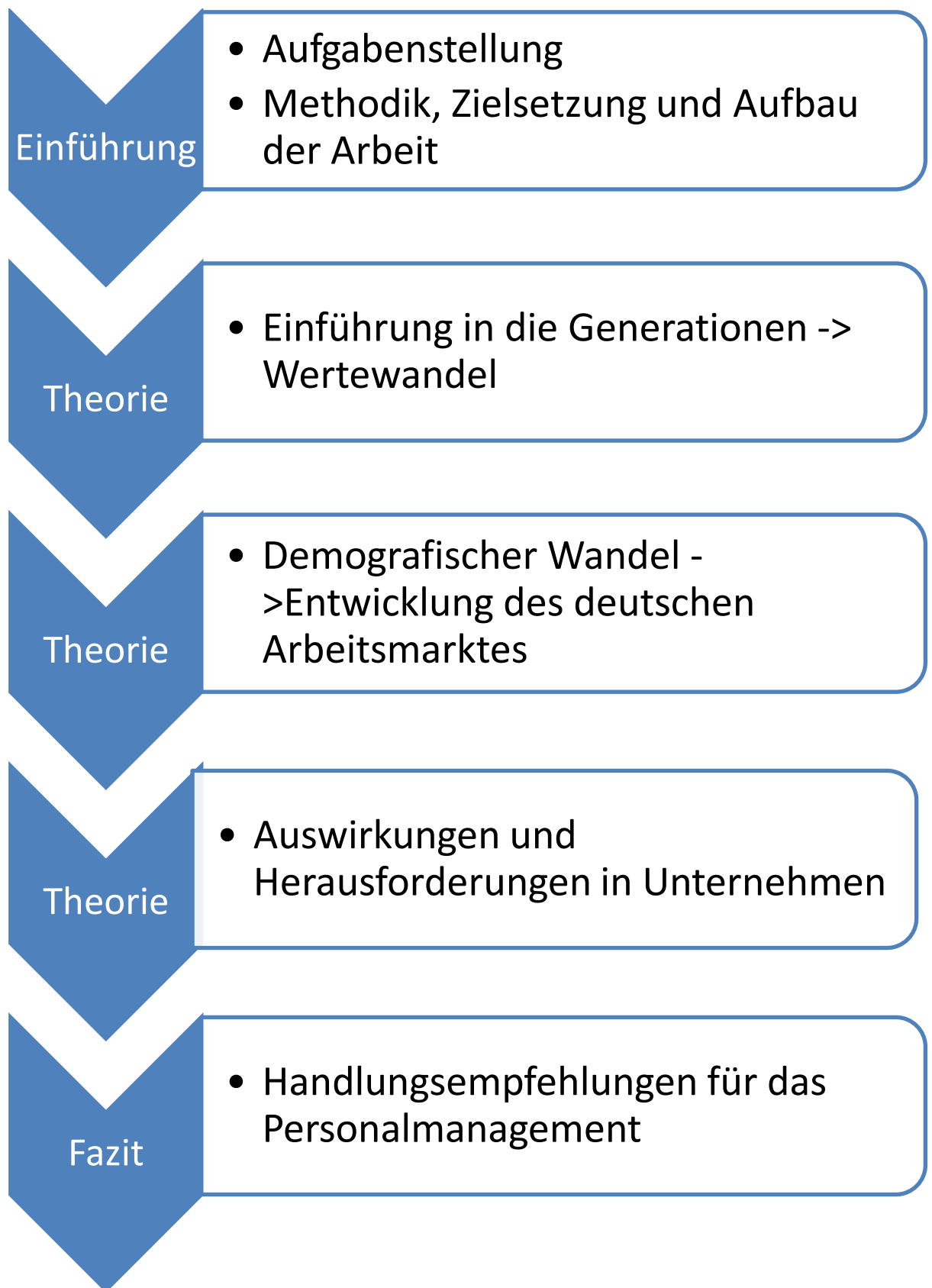


Abb. 1: Aufbau der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Die Generation Y

2.1 Generationen im Überblick

Eine Generation umfasst in der Soziologie alle Mitglieder einer Gesellschaft, die ungefähr zur selben Zeit geboren wurden. Meist sind Verhaltensweisen und Einstellungen der jeweiligen Generation ähnlich. Außerdem haben Anhänger einer Generation dieselben bedeutenden Ereignisse und gesellschaftliche Entwicklungen erlebt. Die exakte Bestimmung der Geburtsjahre einzelner Generationen ist nicht festgeschrieben. Es gibt verschiedene Ansichten wann eine Generation beginnt und endet, deshalb variiert der Zeitraum. Eine Generation entwickelt sich gemeinsam aus den prägenden Jahren. Als prägende Jahre bezeichnen Soziologen den Zeitraum im Leben eines Menschen ungefähr zwischen dem 11. und 15. Lebensjahr. In dieser Zeit erwächst ein junger Mensch seiner Kindheit und zum ersten Mal nimmt er Einflüsse von außen wahr. Vor allem Geschehnisse in Politik und Gesellschaft beeinflussen die Entwicklung individueller Werte und Eigenschaften [vgl. Mangelsdorf 2014, 10f]. Im Zusammenleben und –arbeiten begegnen wir den Veteranen, Babyboomer, Generation X und der Generation Y. Jede Generation bringt bestimmte allgemeine und arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wertesysteme und Bedürfnisse mit an den Arbeitsplatz, die sich in vielfältiger Weise äußern können. Dazu gehören zum Beispiel:

Arbeitstugenden	Zuverlässigkeit, Fleiß, Pünktlichkeit, Kreativität etc.
Wertesysteme und Erwartungen an das Arbeitsleben	Unabhängigkeit, Gleichberechtigung, Sicherheit, Karriere etc.
Fähigkeiten und Fertigkeiten	Kommunikationsstärke, Technikaffinität

Tab. 1: Arbeitstugenden, Wertesysteme und Fähigkeiten
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Springer 2014)

Veteranen

„Veteranen“ wird die Generation genannt die um 1922 geboren wurde bis ca. 1945. Derzeit befinden sich noch ca. 2% auf dem Arbeitsmarkt. Trotzdem ist es wichtig diese Generation zu verstehen, da sie oftmals in Betriebs- und Aufsichtsräten tätig sind oder als Vorstand und Führungsorgan fungieren. Auch sonst haben die Veteranen durch ihren historischen Beitrag Spuren hinterlassen und wichtige Fundamente gelegt. Wie auch alle anderen Generationen wurden die Veteranen von den eigenen Erfahrungen, vor allem während der frühen Kinderjahre, geprägt. Bei den Veteranen war es die Nachkriegszeit[vgl. Mangelsdorf 2014,14f]. Sie sind aufgewachsen in einer Zeit, die von Trauma und Entbehrung gekennzeichnet war. Sie haben das Land wieder aufgebaut und mussten mit wenigen Mitteln auskommen [vgl. Bund 2014,99f]. Diese Prägung spiegelt sich im Arbeitsalltag wieder. Sie mögen keine Verschwendung und zeigen im Beruf eine hohe Opferbereitschaft. Die Veteranen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Pflichtbewusstsein aus. Ganz getreu dem Motto: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.“ Sie bevorzugen klare hierarchische Organisationsstrukturen mit klarer Machtbefugnis. Sie tun was von ihnen verlangt wird und hinterfragen nicht alles. Oftmals arbeiten Veteranen bis zum Ende ihrer beruflichen Laufbahn bei ein und demselben Arbeitgeber, dass zeigt dass ihnen Loyalität sehr wichtig ist. Der Arbeitsstil ähnelt einer militärischen Ordnung wie der „Command and Control“, zu Deutsch, „Befehl und Kontrolle“. Lob und Anerkennung erwartet diese Generation nicht. Wenn es keine Kritik gibt, ist der Chef zufrieden. Die Veteranen sind fleißig und diszipliniert, mit dem Ziel, dass es ihre Kinder einmal besser haben werden [vgl. Mangelsdorf 2014, 15].

Baby Boomer

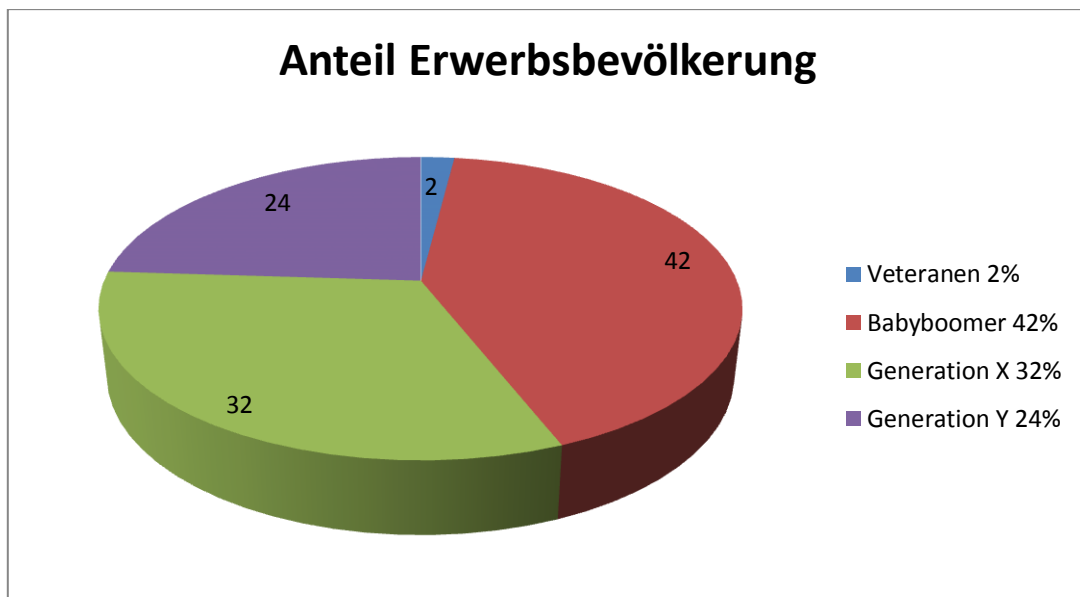
Im Gegensatz zu den Veteranen waren die prägenden Jahre der Generation Baby Boomer von Optimismus, wachsender Stabilität und ansteigendem Wohlstand geprägt. Zur Generation Babyboomer gehören die Jahrgänge von 1946 bis 1964. Prägende Ereignisse der Babyboomer waren die erste Ölkrise, die Mondlandung und die Teilung von Deutschland [vgl. Mangelsdorf 2014, 16f]. In Deutschland sind etwa 42% der Generation erwerbstätig, somit ist die Generation der Babyboomer am stärksten vertreten auf dem Arbeitsmarkt [vgl. Seeli 2009]. Aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge dieser Generation, der passende Name „Baby Boomer“. Diese Generation hatte, im Gegensatz zu ihren Eltern, der Vorgeneration, vielerlei Möglichkeiten. Sie besuchten alle die Schule, gingen auf Universitäten und stürmten den Arbeitsmarkt. Mit dem Wirtschaftsaufschwung war es den Baby Boomern möglich, Einfamilienhäuser zu bauen, Autos zu kaufen und erstmals im Ausland Urlaub zu machen. Aufgrund ihrer Vielzahl musste diese Generation auch lernen sich durchzusetzen. Es gab mehr Bewerber als freie Stellen. Deshalb versuchen die Boomer andere zu übertrumpfen, z.B. indem sie früher zur Arbeit gehen und später Feierabende machen. Leistung wird bemessen an

den wöchentlichen Arbeitsstunden. Die Boomer wollen Karriere machen und umso höher die Position, umso größer der Dienstwagen oder das Büro. Uhren, Flugmeilen und Titel auf den Visitenkarten sind sie Statussymbole. Dafür opferten sie Ehen, Freundschaften und meist die eigene Kindheit. Von Kindheit an sind Babyboomer es gewöhnt Dinge in Gruppen zu tun, sich mit anderen zu vergleichen und auch gemeinsam zu handeln. Daher besitzen sie ein hohes Maß an Teamgeist [vgl. Bund 2014, 104f]. Die Boomer gelten als anpassungsfähig und voller Tatkraft. Sie haben von Grund auf eine positive Grundeinstellung und tendieren dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Als allgemeine Zeitgeisttrends kristallisieren sich Demokratie, Globalisierung, Technologiesierung sowie ein steigendes Körper- und Umweltbewusstsein. Auch beim Führungsstil legt die Generation Babyboomer Wert auf Demokratie. Hierarchien und Autorität sind ihnen weniger wichtig als der Generation vor ihnen. Emanzipation und Umweltbewusstsein spielen eine immer größere Rolle [vgl. Oertel 2014, 33].

Generation X

Auf die Boomer folgt die Generation X, die beginnend 1965 bis 1980 auf die Welt kamen. 32% dieser Generation trifft man auf dem deutschen Arbeitsmarkt an [vgl. Seeli 2014]. Sie haben es am schwersten auf dem Arbeitsmarkt. Auch die prägenden Jahre in der frühen Kindheit der Generation X waren schwer. Immer mehr Mütter mussten zum Haushaltseinkommen beitragen und viele waren deshalb nur selten zu Hause. Man spricht auch von „Schlüsselkinder“. Die Scheidungsrate stieg an und es gab immer mehr Patchwork-Konstellationen und alleinerziehende Elternteile. Auch das Sicherheitsgefühl der Gesellschaft schwand aufgrund von Ereignissen wie die der Ölkrise in den 70er Jahren und des Watergate-Skandal in den USA. Die Trennung von Ost und West sorgte zusätzlich für Unsicherheit und Zweifel. Das Vertrauen in Politik und Institutionen schwand nach Ereignissen wie dem Reaktorunglück in Tschernobyl. Mit der Wirtschaftskrise in den 80er Jahren wurde dieser Generation schnell klar, dass das stetige Wohlstandswachstum ihrer Eltern für sie nur noch schwer zu erreichen ist. Die Generation X litt an Orientierungslosigkeit und auch teilweise an Resignation. Es machte sich eine „Null-Bock-Stimmung“ breit. Die Chancen nach oben zu steigen und Karriere zu machen waren schlecht, da die die Boomer nicht vor hatten zu weichen. Es ist die Generation die zwischen den Babyboomern und der Generation Y steckt. Aufgrund dessen werden ihnen wenig Durchsetzungsvermögen, Faulheit und Ungeduld nachgesagt. Aber in einem Punkt sind sie den Babyboomern überlegen, sie waren während der Zeit ihrer prägenden Jahre einer neuen Ära der Technologien ausgesetzt. Somit taten sie sich leichter als die alten Technologien von den neuen abgelöst wurden. Generell betrachtet hatte es die Generation X nicht leicht. Sie sind von Skepsis geprägt. Das einzig Gute daran ist, dass die Xer nur schwer zu enttäuschen sind, da sie von vornherein nichts erwarten [vgl. Mangelsdorf 2014, 18f].

Derzeit befinden sich noch alle vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt.



*Abb. 2: Anteil Erwerbsbevölkerung
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seeli 2009)*

Gute Mitarbeiter gelten als knappe Ressource um beim Kampf um die besten Mitarbeiter, auch „War for Talents“ genannt (zu Deutsch „Kampf um die Talente“), müssen Unternehmen attraktive Arbeitsbedingungen bieten. Für Unternehmen stellt es eine große Herausforderung dar, alle vier Altersklassen unter einen Hut zu bringen und ihren Anforderungen gerecht zu werden. Jede dieser Generationen hat andere Vorlieben und Arbeitstugenden und trotzdem müssen sie im Team miteinander funktionieren[vgl. Steelcase 2014a].

Die Veteranen legen Wert auf klare Hierarchien und einen persönlichen Arbeitsplatz, der abgegrenzt ist von den anderen. Der persönliche Arbeitsplatz symbolisiert den erreichten Status für diese Generation. Sie mögen Einzelarbeit lieber als das Arbeiten im Team. Auf die Generation Y wirken die Veteranen wenig freundlich bzw. kooperativ und weniger ehrgeizig.

Die Baby Boomer arbeiten lieber im Team. Sie mögen vor allem die Zusammenarbeit in Gruppenbereichen und brauchen keinen abgegrenzten Arbeitsplatz. Allerdings fühlen sie sich durch massiven Lärm belästigt. Die Generation Y nimmt sie als autoritär, vorbildhaft und erfahren wahr.

Die Generation X ähnelt den Baby Boomern. Sie legen wenig Wert auf einen abgegrenzten Arbeitsplatz und arbeiten auch sehr gern im Home-Office. Wenn sie jedoch in

einem Büro arbeiten, achten sie auf ästhetische und qualitativ hochwertige Räumlichkeiten. Für die Generation Y gelten sie als besonders freundlich, kooperativ und effizient.

Die Generation Y ist eher funktional orientiert. Sie passen sich den räumlichen Gegebenheiten flexibel an und arbeiten gern überall an ihrem Rechner. Sie arbeiten mal zurückgezogen, mal mit anderen zusammen. Besonders beliebt sind offene Räume mit kleinen Zwischenbereichen wie Kaffe-Ecken oder Terrassen. Auf die Kollegen wirkt die Generation Y nicht besonders ehrgeizig. Sie glauben, dass sie nicht viel von ihr lernen können[vgl. Steelcase 2014b].

Die folgende Tabelle zeigt welche Eigenschaften der Generationen, in Bezug auf die Arbeit, besonders ausgeprägt sind:

	Veteranen	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Charaktere am Arbeitsplatz	beständig loyal fleißig	erfolgreich liberal möchte entschleunigen	ambitioniert individualistisch ehrgeizig	ichbezogen technologieaffin hat sehr viele Möglichkeiten

*Tab. 2: Eigenschaften der Generationen am Arbeitsplatz
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Half 2010)*

2.2 Wertewandel

Jeder Mensch ist von Werten und Haltung geprägt, die man als Kinder zuhause oder auch in der Schule und von Freunden mitbekommen hat. In den letzten Jahren konnte allerdings ein gesellschaftlicher Wertewandel beobachtet werden, welcher zum Teil mit der demografischen Entwicklung und der Digitalisierung zusammenhängt. Jedoch spielt dabei die Generation Y auch eine bedeutende Rolle. Das hängt damit zusammen, dass sie alles Hinterfragen und den Sinn ihrer Arbeit in Frage stellen [vgl. Rodeck 2014, 3]. Die Gesellschaft von morgen schätzt moderne und traditionelle Werte gleichermaßen. Zu einem ausbalancierten Lebenskonzept gehören vor allem Kernwerte wie Ehe, Familie und Kinder, ehrenamtliche und freiwillige Tätigkeiten sowie Förderung von Bildung und Kultur. Vor allem aber rücken soziale Werte, wie Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Verantwortung wieder in den Vordergrund. Während die Orientierung früher in erster Linie der Erwerbsarbeit galt, so lässt sich durch den Wertewandel eine

klare Verschiebung hin zu einer verstärkten Sinnsuche in privaten Bereichen, wie Familie, Freizeit oder Gesundheit beobachten. Arbeit und Familie werden immer mehr als verbundene Bereiche wahrgenommen, jedoch spielt die Sinnsuche im Außenberuflichen eine wichtigere Rolle. Prestige- und Statussymbole verlieren an Bedeutung, während die stärkere Familienorientierung zunimmt. Im Wettbewerb um die immer knapper werdenden Nachwuchskräfte stellen Unternehmen immer häufiger fest, dass sie mit Aussichten auf ein stattliches Entgelt oder Auslandsaufenthalt nur noch bedingt begeistern können[vgl. Institut für Beschäftigung und Employability 2015].

Die Generation Baby Boomer, Generation X und Generation Y haben unterschiedliche Wertvorstellungen und müssen deshalb aus Arbeitgeberperspektive unterschiedlich angesprochen werden.

- Zu den Baby Boomer passt der Slogan „Leben, um zu arbeiten“. Diese Generation hat im Moment das Sagen in deutschen Unternehmen und bereitet sich teilweise auf den Ruhestand vor. Sie ist in einer Zeit aufgewachsen, in der man noch die Folgen des zweiten Weltkrieges verspürte und weiß was es bedeutet existenzielle Sorgen zu haben. Ihrer Ansicht nach gilt die Arbeit als Lebenszweck und wird oft vor allen anderen Lebensbedürfnissen gestellt.
- Die Generation X denkt anders über das Thema Arbeit. „Arbeiten, um zu leben“ das beschreibt eher ihr Motto. Die Arbeit dient ihrer Meinung nach nur zum Zweck und um sich materielle Dinge leisten zu können. Sie sind in einer Zeit des Wohlstandes aufgewachsen, in der es kaum existentiellen und finanziellen Sorgen gab. Die einzige Sorge war, den Wohlstand der Eltern möglicherweise nicht erreichen zu können.
- „Erst leben, dann arbeiten“, das beschreibt die Einstellung der Generation Y auf den Punkt. Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Generation keine Lust zum Arbeiten hat, nur eben unter anderen Voraussetzungen [vgl. Dannhäuser 2014, 381f]. Ihnen ist die Freude an der Arbeit am wichtigsten, gefolgt von der Work-Life-Balance und Jobinhalten. Im Gegensatz zu den vorherigen Generationen steht das Gehalt nicht mehr an oberster Stelle. Auch die Punkte „ Verantwortung haben“ und „ Macht haben“ stehen weiter unten im Kurs. Die neue Generation legt mehr Wert auf einen gepflegten Führungsstil, Selbständigkeit und Flexibilität am Arbeitsplatz. Das Thema Familie ist ihnen besonders wichtig und sie erwarten, dass das von Unternehmen unterstützt wird. In diesem Zusammenhang sehen sie Unternehmen auch in der Verantwortung, wenn es um die Kinderbetreuung geht [vgl. Zimmermann/ Fischer 2015].

Die Generation Y hat andere Vorstellungen wie, wann und wie lange sie arbeiten will. Folgende Grafik macht deutlich was der neuen Generation wichtig ist:

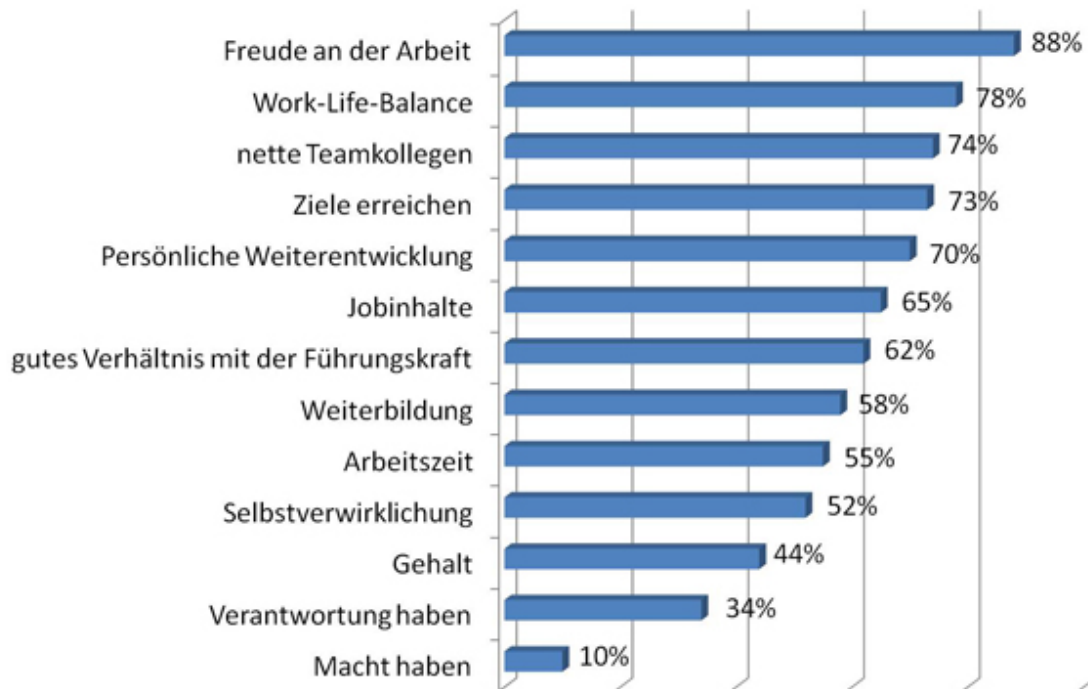


Abb. 3: Bereiche die der Generation Y wichtig sind
(Quelle: Zimmermann/ Fischer 2015)

Oftmals heißt es, dass die unterschiedlichen Generationen gar nicht so unterschiedlich sind, sondern die Erwartungen an den Arbeitgeber sind einfach nur gezielter und fordernder. Trotzdem müssen sich Unternehmen in Deutschland der Tatsache stellen, dass ein gewisser Handlungsdruck besteht, wenn sie Mitarbeiter einer raren Zielgruppe mit individuelleren Erwartungen gewinnen und binden wollen. Derzeit sind allerdings die meisten Führungskräfte und Entscheidungsträger Mitglieder der Generation Baby Boomer oder der Generation X. Das Problem daran ist, dass deren Lebenswelten aufgrund ihres Alters andere sind als die der Generation Y. Unternehmen müssen so aufpassen dass sie den Anschluss an die nachkommende Generation nicht verlieren. Aus diesem Grund ist es dringend erforderlich, dass sich Unternehmen intensiver mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Generation Y auseinandersetzen [vgl. Dannhäuser 2014, 382f].

Angesichts des Fachkräftemangels haben vor allem die qualifizierten Angehörigen der Generation Y eine große Auswahl, wenn es um die Wahl der potenziellen Arbeitgeber geht. Diese Tatsache und der Wertewandel führen dazu, dass die Generation Y auch

hinterfragt, ob die Unternehmenskultur zu den eigenen Werten passt [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 24].

2.3 Generation Y

Die letzte nennenswerte Generation, die bereits auf dem deutschen Arbeitsmarkt vertreten ist oder in naher Zukunft den Eintritt wagen wird, ist die Generation Y. Der Name ist zurückzuführen auf das englische Wort „why“ (zu Deutsch „warum“), da diese Generation dazu neigt, alles zu hinterfragen [vgl. Bund 2014, 10f]. Die folgende Abbildung stellt verschiedene Bezeichnungsformen der Generation Y dar.

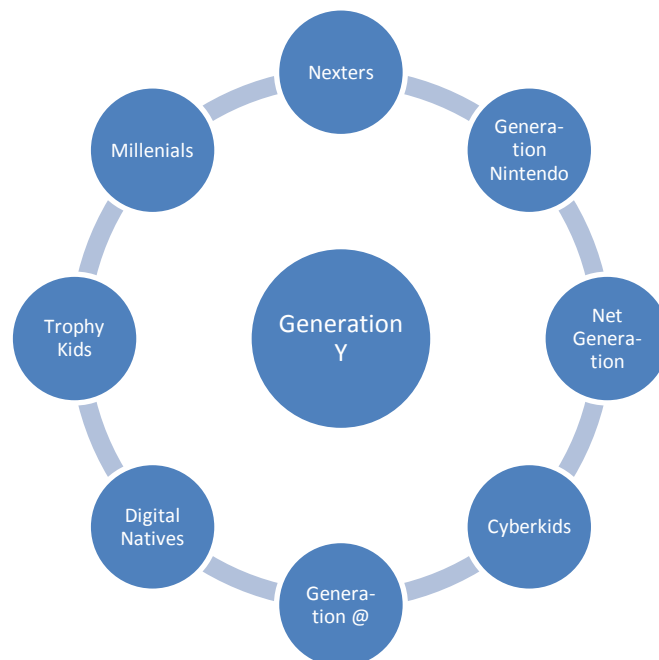


Abb. 4: Bezeichnungen Generation Y

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bund 2014, 11)

Die Geburtsjahre belaufen sich hierbei auf die Jahre von 1980-1995. Hier werden die Jahre von 1991 bis 2010 als die Prägenden Jahre gehandelt [vgl. Mangelsdorf 2014, 11]. Während die Eltern der Generation Y in ihrer Kindheit nicht viel Aufmerksamkeit gewohnt waren, haben diese nun das Ziel ihren Kindern das Versäumte verstärkt weiterzugeben. Auf folgende Aspekte wurde während der Erziehung großen Wert gelegt:

- Aufmerksamkeit, Anerkennung, Wertschätzung
- Mitbestimmungsrecht
- Hohe Erwartungen an die Zukunft

- Selbstverwirklichungsmöglichkeiten
- Sofortige Befriedigung von Bedürfnissen [vgl. Mangelsdorf 2014, 20ff].

Auch wenn es scheint, dass diese Generation sehr behütet aufgewachsen ist, sind deren prägende Jahre auch von Krisen begleitet worden. Dazu gehören:

- Afghanistankrise
- Irakkrise
- Klimakrise
- Wirtschaftskrise
- Bildungskrise
- Finanzkrise
- Euro-Krise

Diese Krisen haben dafür gesorgt dass auch die Unsicherheit einen großen Teil des Lebensgefühls dieser Generation ausmacht. In einer solchen Welt scheint alles möglich zu sein, aber nichts ist von Dauer. Es gibt nicht mehr den einen Lebenspartner, der einen bis zum Lebensende begleitet, es gibt Lebensabschnittsgefährten die stetig wechseln können. Kaum einer lebt heute noch in seinem Geburtsort, sondern hat eine Wahlheimat gefunden. Und keineswegs mehr gibt es den Arbeitgeber, der einen seit der Ausbildung begleitet, sondern viele verschiedene Arbeitgeber, die einen bis zur Rente begleiten [vgl. Die Zeit Online 2014].

Die Generation Y ist in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus aufgewachsen. Gerade die vielen Wahlmöglichkeiten, seien sie beruflich oder privat, lassen diese Generation etwas gelassener werden, was die Wahlstrategie betrifft. Aufgrund dieser vielen Wahlmöglichkeiten wird der Individualismus stetig gefördert. Durch die Globalisierung ist es ihnen möglich, Informationen aus der ganzen Welt zu erhalten Außerdem haben sie einen Zugang zur virtuellen Welt und sind somit ständig vernetzt [vgl. Gabler 2009, 21].

Viele Aspekte sprechen dafür, dass diese Generation sich anders verhalten wird als die vorherigen Generationen. Das kommt nicht bei allen Arbeitgebern gut an. Die Anforderungen steigen somit auf beiden Seiten. Dem Arbeitnehmer der Generation Y sind emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebots wichtiger als den Generationen zuvor. Aus diesem Grund wird die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke immer mehr als Erfolgsfaktor für den Arbeitsmarkt gelten [vgl. Gabler 2009, 26]. Vor allem wünscht sich die Generation Y von ihrem Arbeitgeber Jobsicherheit, leistungsgerechte Bezahlung, flexible Arbeitszeiten und kurze Wege zwischen Wohnort und Arbeitsplatz [vgl. Markenartikel 2014]. Zu ihren besonderen Fähigkeiten zählt die hohe

Technikaffinität. Die Generation Y wird auch als „Internetgeneration“ gehandelt. Keine Generation vor ihnen ist mit solchen modernen Innovationen aufgewachsen, welche in fast alle Lebensbereiche mit einwirken [vgl. ADG-Argumente 2013, 8f].

Die Eigenschaften der Generation Y können nur der Verallgemeinerung dienen, die jedem einzelnen nur in begrenztem Maße gerecht werden. Jede Generation hat seine Individuen. Vor allem ist nicht jeder Charakterzug bei allen Mitgliedern gleich stark ausgeprägt. Effekte des Lebenszeitraums und die Lebensphase, in der sich ein Mitglied befindet, spielt dabei eine Rolle. Bei einigen Mitgliedern der Generation sind Themen wie z.B. Weiterbildung, Karriereentwicklung und Familiengründung relevant. Die jüngeren Mitglieder konzentrieren sich dabei eher auf den Eintritt in das Berufsleben [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 9]

2.3.1 Was zeichnet die Generation Y aus

Folgende Darstellung zeigt „typische“ Merkmale der Generation Y:

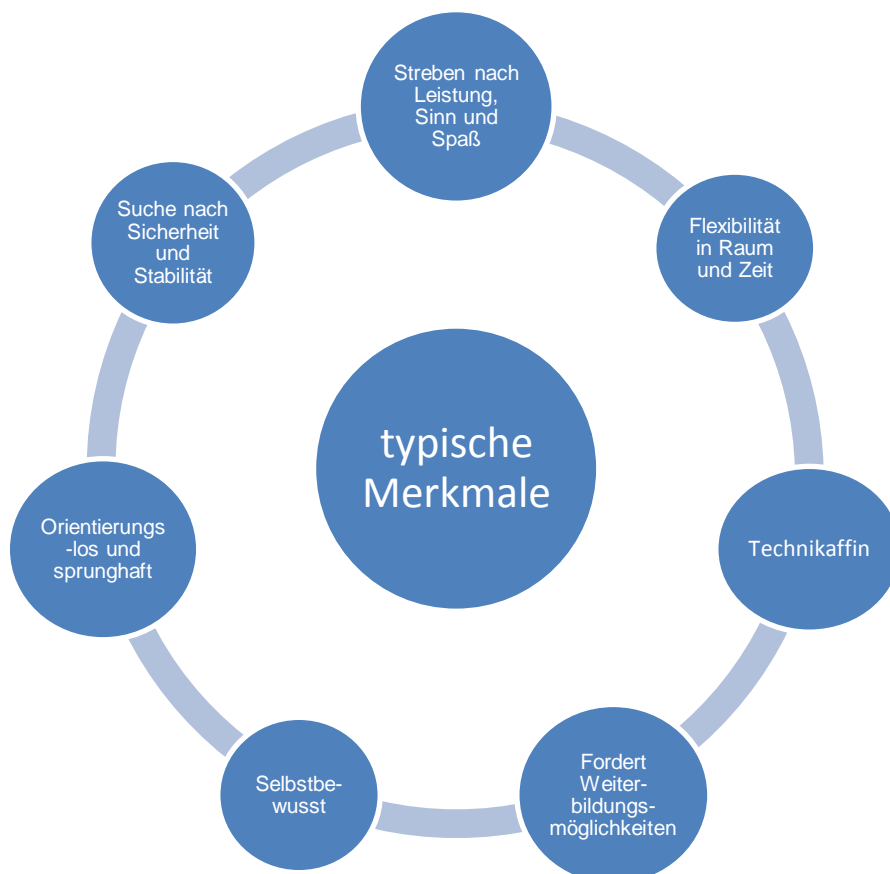


Abb. 5: Merkmale der Generation Y

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 11)

- **Selbstbewusstsein**

Die meisten Mitglieder der Generation Y sind Wunschkinder. Schon nach der Geburt galten sie als etwas ganz besonderes. Diese Kinder haben mehr Aufmerksamkeit genossen als je eine Generation vor ihnen. Die Eltern dieser Generation werden auch „Helikopter-Eltern“ genannt, weil sie ihre Kinder nie aus den Augen gelassen haben und ihnen jeden Wunsch erfüllt haben. So ist es kein Wunder, dass Mitglieder dieser Generation sehr selbstbewusst auftreten und der Überzeugung sind, dass sie alles im Leben erreichen können, wenn sie nur wollen [vgl. Bund 2014, 13]. Die Selbstüberschätzung und Arroganz lässt sich daraus schließen, dass sie im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel als knappe Ressource gehandelt werden. Im Berufsalltag ecken sie oft an, weil sie langjährige Berufserfahrung unterschätzen und aufgrund ihres Hierarchiefremdseins haben sie auch keine Berührungsängste gegenüber Autoritäten und Führungskräften. Einigen Mitgliedern fehlt das Gespür für simple Werte wie Ordnung, Pünktlichkeit, Qualität und angemessene Bekleidung. Was für andere als spießig galt sind für diese Generation ein Garant für Sicherheit und Verlässlichkeit. [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 12].

- **Orientierungslosigkeit**

Noch vor ein paar Jahren gab es in fast allen Bereichen des Lebens deutlich weniger Wahlmöglichkeiten. Wenn man mal zufrieden war, dann gab es auch keinen Grund zum wechseln oder sich über andere Dienstleister oder Produkte zu informieren. Das spricht für die Loyalität der vorherigen Generationen. Heute gibt es mehr Anbieter und mehr Angebote. Es gibt die Möglichkeit Preise zu vergleichen und jederzeit zu wechseln. Nicht nur privat sondern auch beruflich [vgl. Gabler 2009, 35f]. Die Anzahl der Wahlmöglichkeiten macht es dieser Generation schwer sich festzulegen. Sie wollen als Individuen gelten und ihre ganz eigene Karriere machen. Einige von ihnen zögern Entscheidungen heraus weil sie von dem Angebot überfordert sind und sich nicht festlegen wollen. Andere entscheiden sich für eine Sache und entscheiden sich im Laufe der Zeit wieder um. Wieder andere verfolgen einen geplanten Weg, aber wissen dennoch dass diese Entscheidung nur für den Moment gilt. Mitarbeiter der Generation Y haben längst nicht vor 20 Jahre im selben Betrieb zu arbeiten. Sie sind weniger loyal und bleiben nur wenn sie zufrieden sind und der Job Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung bietet [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 13].

- **Sicherheit und Stabilität**

Die Generation Y will Karriere machen, aber nicht um jeden Preis. Zwei Drittel sehnt sich nach Jobsicherheit und würden dafür auch einen Job mit weniger Gehalt vorziehen. Eine Umfrage der Hamburger Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young unter 4300 Studenten ergab, dass 61 Prozent der befragten Studenten Jobsicherheit als das entscheidendste Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers sei. 57 Prozent der Studenten ist es auch wichtig, die Arbeit mit dem Familienwunsch vereinbaren zu können [vgl. Tiedemann/ Becker-Wahl 2014]. Obwohl diese Generation nicht vorhat, ein Leben lang bei demselben Arbeitgeber zu arbeiten, sehnt sie sich gleichzeitig nach Sicherheit, Struktur und Stabilität im Leben. Das Leben dieser Generation ist von Veränderungen geprägt. Nichts ist von Dauer. Deshalb ist ihnen eine Sicherheit im Berufs- oder Privatleben umso wichtiger [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 14].

- **Sinnsuche**

Selbstverwirklichung und Erfüllung wird erwartet im Beruf. Vor allem aber soll die Arbeit Spaß machen und einen Sinn stiften. Außerdem muss die Vereinbarung von Arbeit, Familie und Freizeit gewährleistet sein. Wenn diese Dinge gegeben sind, dann steht einer hohen Leistungsbereitschaft nichts mehr im Wege. Karriere machen steht nicht mehr im Vordergrund, zumindest nicht um jeden Preis [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 15].

- **Flexibilität**

Ein Großteil der Generation Y erhofft sich mehr Flexibilität im Berufsalltag. Ihre Eltern haben es vorgemacht und gezeigt, dass sich Familie und Freizeit nur schwer mit dem Beruf vereinbaren lassen. Genau das will diese Generation nicht. Sie haben selbst erlebt wie es ist, wenn man einen Elternteil kaum zu sehen bekommt. In manchen Familien kam es sogar vor, dass beide Elternteile oft weg waren [vgl. Bund 2014, 84f]. Für diese Generation hat Lebensqualität eine ganz andere Bedeutung. Persönliches Wohlbefinden, Freizeitaktivitäten und Zeit haben, hat für sie einen höheren Stellenwert als gehobenes Einkommen, Status und materieller Besitz. Geregelte Arbeitszeiten, die nur im Büro errichtet werden können, sind für die Ypsiloner unverständlich. Solange Ergebnisse erzielt werden, spielt es für sie keine Rolle, wo und wann sie das Ergebnis erarbeitet haben. Sie wollen selbst ihren Arbeitsort und -zeit bestimmen [vgl. Mangelsdorf 2014, 37f].

- **Weiterentwicklung**

Oftmals sind Weiterbildungsangebote das ausschlaggebende Kriterium der Generation Y bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Die Investition in die eigene Zukunft ist ihnen wichtiger als ein Dienstwagen oder Bonus-Zahlungen [vgl. Bildungs-Spiegel2012]. Interessante Arbeitsinhalte, Abwechslung und genügend Weiterbildungsmöglichkeiten müssen gegeben sein, sodass sich diese Generation entfalten kann. Auslandsaufenthalte und die Möglichkeit internationale Erfahrungen zu sammeln, gehören dazu. Im Gegensatz zu den Generationen zuvor, sieht es die Generation Y nicht ein, sich all das hart zu erarbeiten, sie setzen es voraus. Um sich stetig weiterentwickeln zu können, benötigen Mitglieder dieser Generation eine hohe Aufmerksamkeit und Anerkennung für ihr Tun. Regelmäßige Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten und Mentoren treibt sie noch mehr an. Allerdings ist diese Generation auch von der Unfähigkeit geprägt, mit Rückschlägen oder Kritik angemessen umzugehen [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 16f].

- **Technologien**

Mobile Einsatzgeräte wie Smartphones, Tablets und Laptops etc. sind eine Selbstverständlichkeit für die Mitglieder der Generation Y. Sie sind mit diesen Technologien aufgewachsen und beherrschen sie. Diese ermöglichen es ihnen, beinahe von jedem beliebigen Ort aus zu arbeiten. Deshalb scheint es dieser Generation nicht plausibel, warum man Stunden im Büro Stunden absitzen muss, wenn man von zu Hause aus E-Mails beantworten oder Telefonate führen kann. Die heutigen Technologien ermöglichen es, flexibler mit der Zeit umzugehen. Privat benutzen die Mitglieder dieser Generation schon die neusten Technologien. Am Arbeitsplatz müssen sie teilweise noch mit veralteten Geräten klar kommen. Nicht jedes Unternehmen kann es sich erlauben alle vorhandenen Technologien durch die Allerneusten zu ersetzen. Aus diesem Grund geht ein ganz neuer Trend hervor: BOYD- Bring Your Own Device, zu Deutsch Bring dein eigenes Gerät, welches Mitarbeitern ermöglicht, ihre privaten Geräte für die Arbeit zu nutzen [vgl. Mangelsdorf 2014, 39f].

2.3.2 Was erwartet die Generation Y von der Arbeitswelt

Nicht nur die Anforderungen der Arbeitgeber steigen, auch die Anforderungen der Arbeitnehmer an die Arbeitgeber müssen ernster genommen werden. Vor allem die Generation Y legt viel mehr Wert auf emotionale Aspekte, als die Generationen zuvor. Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke gilt immer mehr als Erfolgsfaktor für den Arbeitsmarkt [vgl. Parment 2009, 26].

Die Erwartungen der Generation Y an die Arbeitswelt sind nicht ganz so unterschiedlich wie die der Vorgängergenerationen. Es hat lediglich eine Verlagerung des Wertesystems stattgefunden. Diese Generation hat selbst miterlebt, dass es eine Herausforderung darstellt, sich Zeit für sich selbst oder die Familie zu nehmen. Bereits junge Arbeitseinsteiger sind, laut Medien, vom Burnout-Syndrom betroffen. Das liegt daran, dass es eine große Herausforderung ist, in Zeiten von Mobiltelefonen und dem mobilen Internet, die Arbeit hinter sich zu lassen und in den Feierabend zu gehen. Deshalb ist vor allem eine gesündere Work-Life-Balance wichtig. 1943 machte Abraham Maslow die Theorie der Bedürfnispyramide bekannt. Er ging davon aus, dass Selbstverwirklichung als Hauptmotivationsziel gilt. Er war überzeugt, dass der Mensch von der Nachfrage angetrieben wird, einen Mangel zu beseitigen. Die Pyramide ist in fünf Motivationsklassen aufgeteilt, die hierarchisch angeordnet sind.



Abb. 6: Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow

(Quelle: Künzel, Hansjörg 2013,27)

An unterster Stelle stehen die lebensnotwendigen physiologischen Bedürfnisse, wie Sicherheit und soziale Einbindung. In Bezug auf die Arbeit bedeutet das Möglichkeiten für ausreichende Erholungs- und Regenerationspausen, sowie das Entgelt, welches alle physiologischen Grundbedürfnisse deckt. An zweiter Stelle stehen die Sicherheitsbedürfnisse. Darunter versteht man die Arbeitsplatzsicherheit in Form von niedrigen Fluktuationsraten. Unter sozialen Bedürfnissen versteht man die Work-Life-Balance. Diese drei Stufen werden auch Defizitbedürfnisse genannt. Sie haben die größte Dring-

lichkeit, wenn es darum geht zu motivieren. Sind diese Bedürfnisse auch nur zum Teil befriedigt strebt der Mensch nach Erfüllung weiterer und höherer Bedürfnisse. Diese werden dann Wachstumsbedürfnisse genannt. Hier sind die allgemeine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und die persönliche Wertschätzung gemeint. An oberster Stelle steht die Selbstverwirklichung. Das bedeutet eigene Ideen einzubringen, sie umsetzen und sich weiterentwickeln zu können. Die Wachstumsbedürfnisse können niemals vollkommen befriedigt werden, aber wichtig hierbei ist, dass die Befriedigung dieser Bedürfnisse eine Steigerung der Motivation bei der Arbeit hervorruft. Die Bedürfnispyramide von Maslow zeigt außerdem, dass sich die grundlegenden Bedürfnisse der Generation Y nicht verändert haben, sie passen die Gewichtung lediglich an ihr Umfeld an. In erster Linie soll die Arbeit Spaß machen und einen Sinn stiften [vgl. Künzel 2013, 26f].

Die Generation Y wählt ihren zukünftigen Arbeitsplatz nach anderen Kriterien aus. Diese Qualitäten sind besonders von Bedeutung:

- Feedback-Kultur
- Fachwissen zu den Aufgabenbereichen des Teams
- klare Handlungsanweisungen
- konstruktive Kritik beiderseits
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Authentizität und Glaubwürdigkeit
- Flexibilität und Freiraum beim Arbeiten
- Loyalität und Rückhalt
- Offenheit und gute Kommunikation [vgl. Xing 2014].

Viele dieser Vorstellungen unterscheiden sich nur gering von den bisherigen Generationen. Dennoch gibt es bei genauerer Betrachtung subtile Unterschiede. Das liegt daran, dass keine Generation vor ihnen so kommunikativ und vernetzt war. Die Generation Y ist durch die Globalisierung informiert über globale Zusammenhänge und kritisch gegenüber den Lebensumständen, die durch ihre Vorgenerationen geschaffen wurden. Während die Veteranen und Baby Boomer sehr loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber sind und ausgeprägte Hierarchien gewohnt sind, hat die Generation Y schon realisiert, welche Gefahren eine solche Bindung mit sich bringen kann. Deshalb haben sie eine gewisse Erwartungshaltung. Sie wollen z.B. bei Entscheidungen mit einbezogen werden und mit ihren Führungskräften auf Augenhöhe stehen. Sollten ihre Anforderungen nicht erfüllt werden wechseln sie den Arbeitgeber. Auf einem Arbeitsmarkt, in dem ein Fachkräftemangel herrscht, ist es kein Problem für die Generation Y, eine neue Position zu finden, die ihren Ansprüchen gerecht wird [vgl. Xing 2014].

Flexibilität

Die Unternehmen sind gezwungen das Thema Flexibilität ernst zu nehmen, um junge Talente von sich zu überzeugen. Gerade die Generation Y fordert flexible Arbeitszeiten. In einer Studie des Bundesfamilienministeriums gaben 90 Prozent mit Kind an, dass ihnen Familienfreundlichkeit mindestens genauso wichtig ist wie das Gehalt. Bei den Kinderlosen waren es 70 Prozent [vgl. Eon 2015]. Um Mitarbeitern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit ermöglichen zu können, fordern sie flexible Arbeitszeitmodelle. Folgende Grafik verdeutlicht welche Leitsätze für eine neue Arbeitszeitkultur wichtig sind:

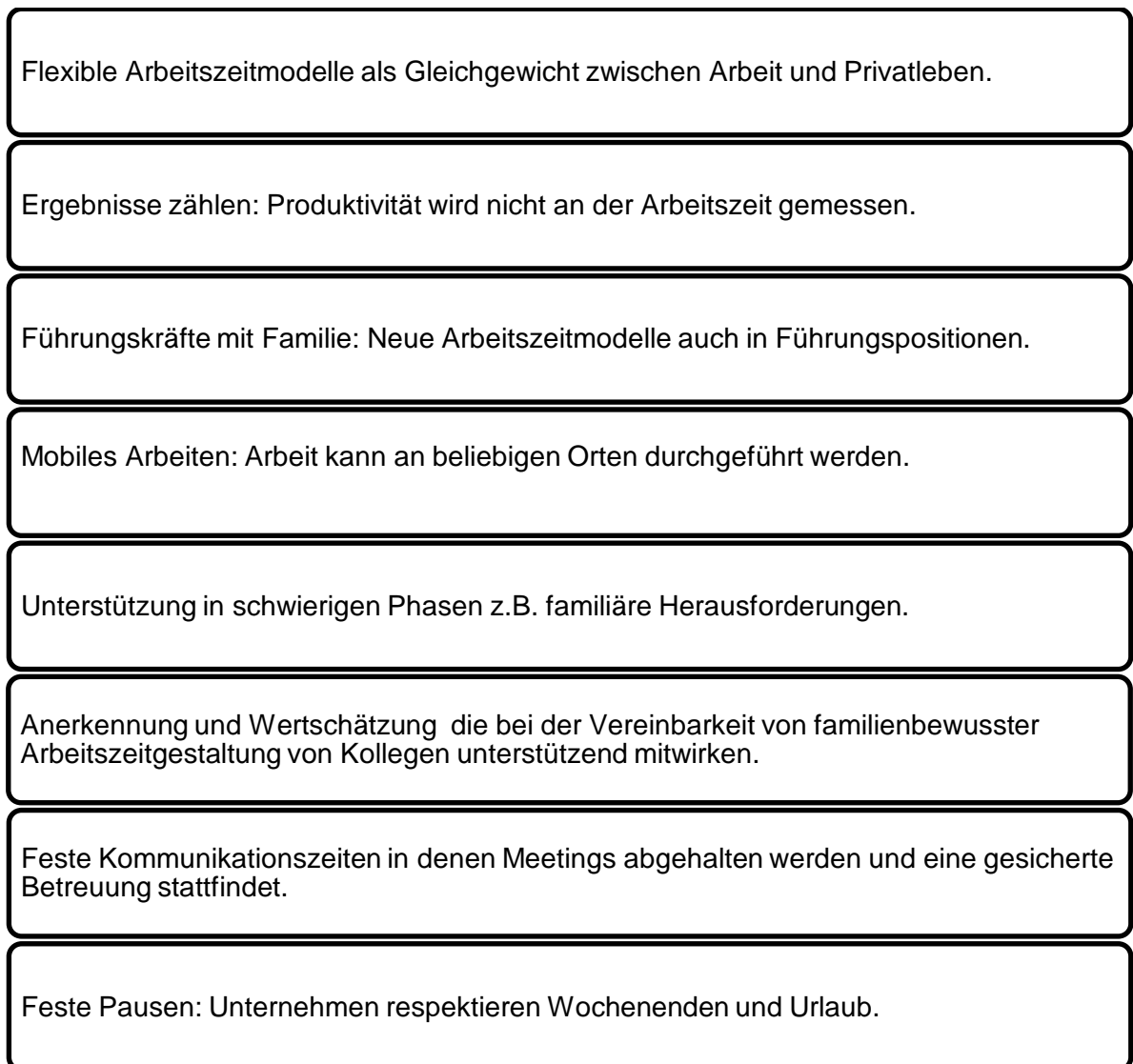


Abb. 7: Leitsätze für Arbeitszeitkultur

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schüür-Langkau 2014)

Work-Life-Balance

Abb. 8: Work-Life-Balance

(Quelle: adpic 2014)

Bei der Work-Life-Balance geht es darum, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben zu schaffen. Eine ausgewogene Lebenssituation ist sehr wichtig für den Mitarbeiter, da sich diese auf die erbrachte Leistung während der Arbeit überträgt [vgl. Perwiss 2014]. Vor ein paar Jahren noch hat die Personalabteilung versucht, Arbeit und Privatleben von einander zu trennen. Neue Technologien ermöglichen es allerdings heutzutage auch, Arbeit mit nach Hause zu nehmen oder sie auf dem Arbeitsweg zu erledigen. Dies bedeutet aber nicht nur, dass Arbeit von zuhause aus erledigt werden kann sondern auch, dass während der Arbeitszeit im Büro private Angelegenheiten geregelt werden können. Allerdings ist der Mitarbeiter so gezwungen selbst Grenzen zu ziehen [vgl. Parment 2009, 95f]. Für die Generation Y ist das selbstverständlich. Sie setzen voraus, dass Privates im Büro erledigt werden kann, wenn man am späten Abend auch noch Arbeiten für das Büro erledigt [vgl. Parment 2009, 99].

Unternehmen können die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter fördern, indem sie folgende Aspekte beachten:

- flexible Arbeitszeitgestaltung

- Arbeitsorganisationen in Form von Teamarbeit, Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement
- Unternehmenskultur mit Work-Life-Balance orientierter Führung
- betriebliches Gesundheitsmanagement
- Unterstützung für Familien z.B. bei Kinderbetreuung, pflegebedürftigen Familienmitgliedern und Berufsunterstützung für Partner
- Seminare zum Thema Stressmanagement, Konfliktmanagement und Selbstmanagement

Vor allem das Thema Familienfreundlichkeit hat auf Grund der demografischen Entwicklung und des regionalen Mangels an Fachkräften an Bedeutung gewonnen und wird in den Fokus erfolgsorientierter Unternehmen rücken. So schaffen es Unternehmen, qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen und sie zu binden [vgl. Künzel 2013, 149]. Intelligente Work-Life-Balance-Konzepte zahlen sich vor allem nachhaltig auf die Effekte der Personalgewinnung, der Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiterbindung aus. Vor allem nimmt die Attraktivität als Arbeitgeber zu, auf welche die Generation Y viel Wert legt. Bereits vorhandene Mitarbeiter haben eine bessere Bindung zu ihrem Arbeitgeber und bleiben somit dem Unternehmen länger treu. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement sorgt auch dafür, dass dem Unternehmen die Mitarbeiter gesundheitsbedingt länger erhalten bleiben. Außerdem entsteht durch Work-Life-Balance Maßnahmen ein harmonisches Arbeitsklima [vgl. Perwiss 2014].

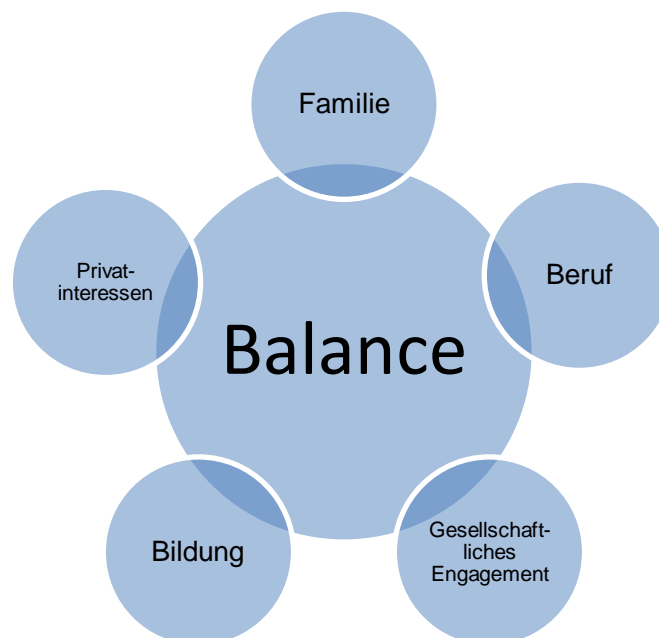


Abb. 9: Spannungsfeld der Work-Life-Balance
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rodeck 2014, 26)

Anhand der Abbildung lässt sich erkennen, dass die Work-Life Balance mehr ist, als nur die Balance zwischen Beruf und Freizeit. Privatinteressen wie Gesundheit und Freizeitaktivitäten, Gesellschaftliches Engagement, das soziale Verantwortung, lokales Miteinander und Politisches Wirken mit sich bringt und Bildung, sind sehr wichtig für die Balance eines Menschen. Für Unternehmen ist es daher bedeutend, spezifische Angebote einzuführen, die auf verschiedene Zielgruppen und Wünsche eingehen und anschließend die Erfolge zu messen [vgl. Rodeck 2014, 26].

Nachhaltigkeit

Die Generation Y legt viel Wert auf Nachhaltigkeit. Folgendes Drei-Säulen-Modell zeigt die verschiedenen Arten von Nachhaltigkeit.

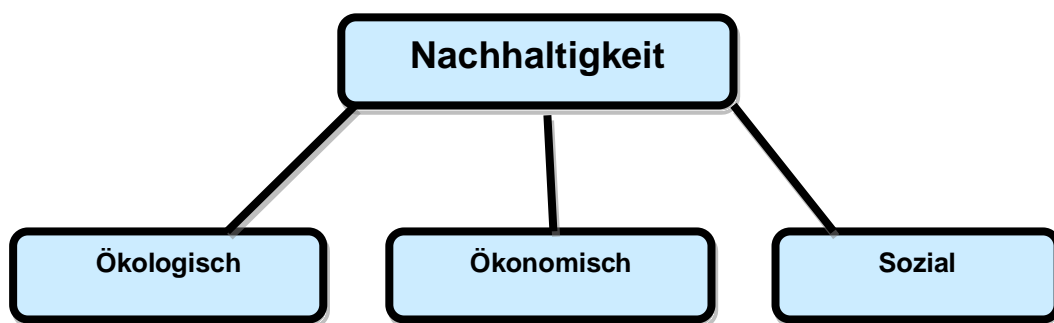


Abb. 10: 3-Säulen-Modell

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Easygeneration 2014)

Für die Generation Y sind alle drei Bereiche von gleicher Bedeutung. Dieses Nachhaltigkeitsbewusstsein ist selbstverständlich für diese Generation. Sie sind aufgewachsen in einer Zeit, in der dutzende von Umweltkatastrophen wie z.B. Ölverschmutzungen, Chemieunfälle, verschiedene Hurrikans usw. durch die Medien gingen. Durch die Globalisierung sind diese Katastrophen näher als je zuvor. Auch der Klimawandel ist ein Thema, das die ganze Welt betrifft. Deshalb wird Nachhaltigkeit und klimaverträgliches Verhalten immer bewusster gelebt. Aufgrund dessen legt die Generation Y auch Wert darauf, dass der potenzielle Arbeitgeber ein gewisses Maß an Umweltbewusstsein besitzt und verantwortungsvoll mit dem Ressourcenmangel umgeht [vgl. Easygeneration 2014]. Nachhaltigkeit ist heute ein selbstverständlicher Teil des modernen Lebensstils. Egal ob Lebensmittel oder andere Produkte, nachhaltiger Konsum ist angesagt und gehört bei der Bevölkerung zum guten Ton. Deshalb ist klar dass die Generation

Yauch bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber auf SocialResponsibility (zu Deutsch soziale Verantwortung) achten wird [vgl. Künzel 2013, 151]. Auch soziales Engagement wird von der Generation Y vorausgesetzt. In einer Befragung des Marktforschungsunternehmens Lünendonk gaben 2013 mehr als 80 Prozent der Teilnehmer an, dass das Image des Unternehmens entscheidend bei der Arbeitssuche ist. 71 Prozent finden, dass soziales Engagement wichtig für die Attraktivität des Arbeitgebers ist [vgl. Schmid 2014].

Und der Trend wird auch in Zukunft noch verstärkt werden. Der Konsument möchte hinter die Kulissen schauen und erfahren wie die Produkte hergestellt werden und wofür das Unternehmen steht. Durch soziale Netzwerke wird es für Unternehmen auch möglich sein, sich zu Themen zu äußern und auch im Falle von negativen Vorfällen zu versuchen einen Imageschaden zu verhindern. Genau das erwartet diese Generation von den Unternehmen. Wer transparent ist und Stellung bezieht hat nichts zu verbergen [vgl. Künzel 2013, 164].

3 Der deutsche Arbeitsmarkt

Aufgrund des demografischen Wandels wird sich auch der Arbeitsmarkt stark verändern. Das Geburtendefizit und die Alterung der deutschen Bevölkerung führen zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Davon profitiert die Generation Y[vgl. Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung 2009, 42].

3.1 Demografischer Wandel in Deutschland

Unter Demografie ist die Beschreibung und Analyse der Größe, Verteilung, Struktur und Veränderung der Populationen gemeint. Der demografische Wandel hat Deutschland und den Rest der Welt längst erreicht. Die deutsche Gesellschaft schrumpft immer weiter. Es werden nicht einmal genügend Kinder geboren um die reine Bestanderhaltung Deutschlands zu gewähren. Besonders betroffen sind die Industriestaaten, dessen Bevölkerung kontinuierlich schrumpft. Desweiteren werden die Menschen, dank medizinischen Fortschritts und besserer Lebensbedingungen, deutlich älter. Das bedeutet, dass immer mehr ältere Menschen den jungen gegenüber stehen werden. Man spricht in der Literatur auch von einer „Gesellschaft der Alten“[vgl. Kösters 2011, 39].

Der demografische Wandel berührt nahezu alle betrieblichen Entscheidung- und Handlungsbereiche, hauptsächlich aber den Absatz und Personalbereich. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen tun sich schwer darauf zu reagieren. Das Personalmanagement hat gleich zwei Konsequenzen auf die sie sich einstellen müssen. Zum einen eine zunehmend alternde Belegschaft und zum anderen eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots. Unternehmen müssen nun schauen wie sie dennoch Innovations- und Wettbewerbsfähig bleiben [vgl. Kay 2011].

Folgende Grafiken zeigen wie sich die Struktur des Altersaufbaus in den nächsten Jahren verändern wird:

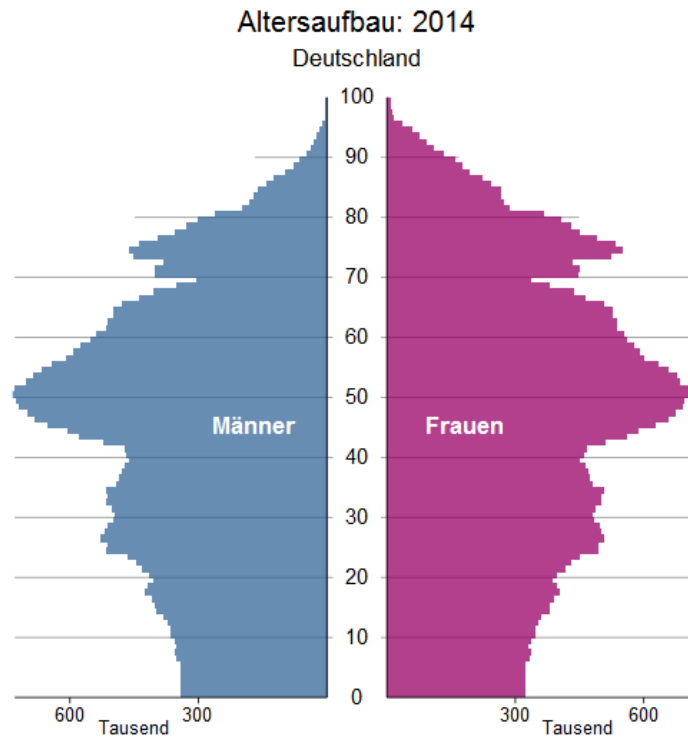


Abb. 11: Altersaufbau 2014 in Deutschland
(Quelle: Destatis Statistisches Bundesamt 2009)

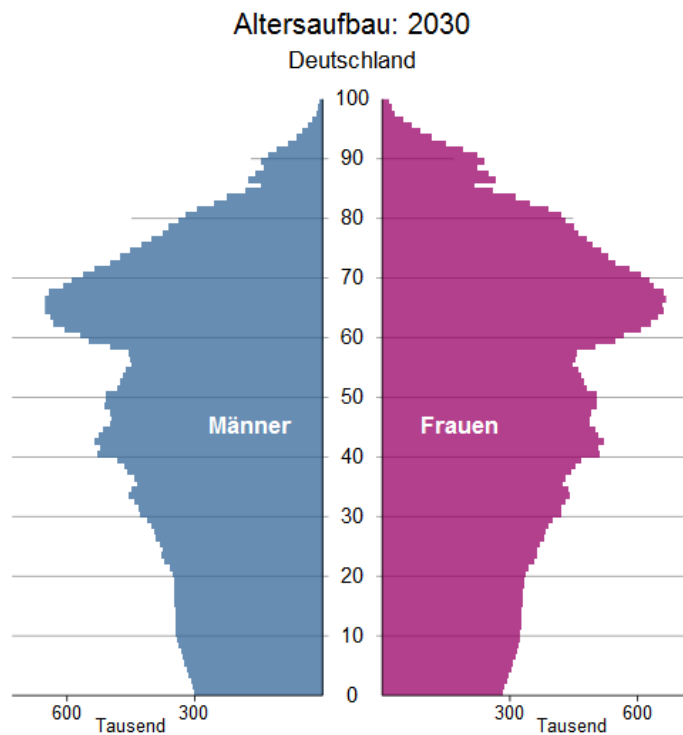


Abb. 12: Vorausberechnung Altersaufbau 2030 in Deutschland
(Quelle: Destatis Statistisches Bundesamt 2009)

Die Entwicklung der Bevölkerungszahl und Bevölkerungsstruktur eines Landes hängt von drei Bestimmungsgrößen ab:

- die Fertilität
- der Mortalität
- dem Wandersaldo

3.1.1 Die Fertilität

Fertilität kommt von dem englischen Wort „fertility“ und wird in der Bevölkerungswirtschaft als das Fortpflanzungsverhalten verstanden. Deutschland hat derzeit eine Fertilitätsrate von 1,3 pro Frau. Um den Bestand zu erhalten sollte jedoch jede Frau eine Fertilitätsrate von 2,1 haben. Ursachen für diesen Rückgang in Deutschland gibt es verschiedene:

- **Werte verändern sich**

Die Einstellung zur Eheschließung hat sich stark verändert. Es werden weniger Ehen geschlossen und mittlerweile jede dritte Ehe wieder geschieden. Die Individualisierung ist ausgeprägter und der Trend geht zum „Singledasein“ über. Wenn dann doch geheiratet wird dann eher zu einem späteren Zeitpunkt, wenn Studium und Ausbildung beendet wurden. Das wiederum führt auch zum Geburtenrückgang. Während früher viele Kinder gezeugt wurden, um im Alter versorgt zu sein, ist der modernen Gesellschaft der emotionale Aspekt eines Kindes wichtiger. Für sie steht ein Kind für Sinnerfüllung und emotionale Befriedigung. Für viele bedeutet aber auch der Beruf oder materielle Dinge emotionale Befriedigung[vgl. Schinkel 2007, 11ff].

- **Bildung**

In den Industrieländern gilt Bildung als eines der Hauptgründe für den Geburtenrückgang. Wer eine hohe Bildung genießt, ist länger damit beschäftigt diese zu erlangen. Heirat und Nachwuchs wird meist erst nach Abschluss des Studiums oder der Ausbildung angestrebt. Im Allgemeinen ist zu erkennen, dass ein Zusammenhang zwischen einem hohen Bildungsgrad der Mutter und einem Wunsch nach wenigen oder sogar keinen Kindern besteht. Das liegt daran, dass höher gebildete Frauen meist emanzi-

pierter sind und ihre eigenen Vorstellungen von der Lebensgestaltung haben und sich nicht mehr vom Partner bestimmen lassen. Es entsteht eine fast negative Beziehung zwischen Bildung und Kinderwunsch. Ein längerer Verbleib im Bildungssystem bringt auch mehr Kosten mit sich mit. Viele Eltern haben lieber weniger Kinder und möchten diesen finanziell etwas bieten. [vgl. Schinkel 2007, 14f].

- **Frauenerwerbstätigkeit**

Die Erwerbstätigkeit der Frauen in Deutschland ist in den letzten Jahren gestiegen. Folgende Grafik zeigt die Entwicklung genauer:

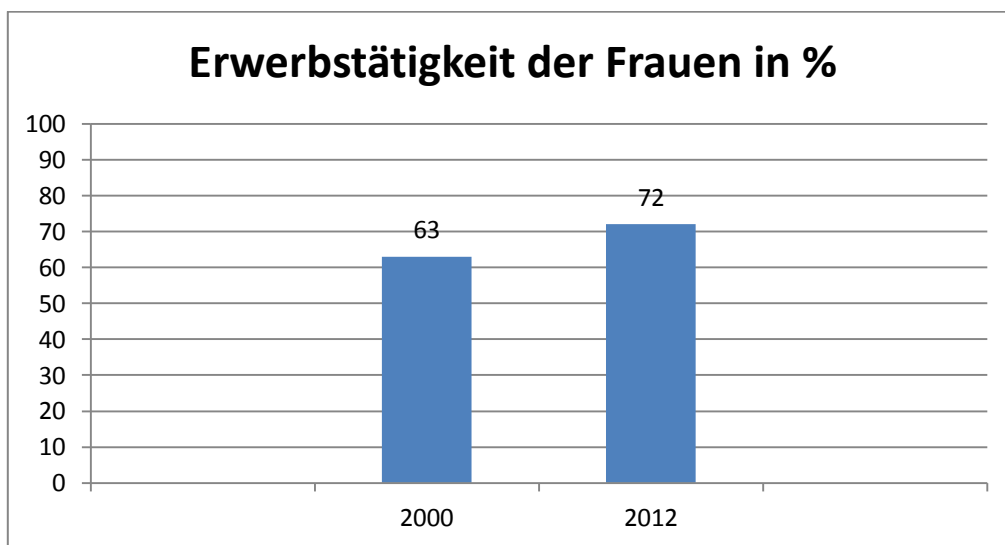


Abb. 13: Frauenanteil am Erwerbspersonenpotential in Deutschland

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Die Welt 2014)

Es gibt einen kausalen Zusammenhang zwischen der hohen Erwerbstätigkeit von Frauen und dem Geburtenrückgang in Deutschland. Allerdings wird dieser unterschiedlich gewichtet. Einige Demografen sehen die hohe Erwerbstätigkeit von Frauen als großen Einfluss, andere eher als Übergangsphase, die andauert, bis die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben ist. Dieser kausale Zusammenhang lässt sich gut mit der Theorie der Opportunitätskosten von Kindern zeigen. Mit Opportunitätskosten ist das vorgestellte entgangene Gehalt gemeint, auf das verzichtet werden muss, sobald ein Kind da ist. Vor allem Frauen mit einem hohen Bildungsgrad und somit auch einem hohem Einkommen entscheiden sich daher eher für keine oder wenig Kinder [vgl. Schinkel 2007, 16].

3.1.2 Die Mortalität

Der Rückgang der Mortalität oder auch Sterblichkeit ist ein weiterer Einflussfaktor auf die demografische Entwicklung in Deutschland und der Welt. Die Menschen werden immer älter. Die Lebenserwartung wird unterschieden in Lebenserwartung ab der Geburt und Lebenserwartung ab einem bestimmten Alter, auch fernere Lebenserwartung genannt [vgl. Schinkel 2007, 18]. Folgende Tabelle zeigt die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt in verschiedenen Ländern:

Land	Lebenserwartung bei der Geburt	Männer	Frauen
Japan	84,19	80,85	87,71
Deutschland	80,32	78,04	82,72
Südafrika	49,48	50,43	48,51

*Tab. 3: Durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Länderdaten 2013)*

Es gibt viele Faktoren die die Lebenserwartung in Deutschland haben steigen lassen:

- medizinischer Fortschritt
- bessere Hygiene
- gesunde Ernährung
- komfortables Wohnen
- bessere Arbeitsbedingungen
- höherer Sicherheitsstandart
- bessere Maßnahmen zur Unfallprävention[vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2012a].

3.1.3 Die Migration

Unter Migration versteht man die Wanderungsbewegungen von Menschen. Es gibt zwei verschiedene Arten von Wanderungen. Bei Außenwanderungen gehen die Menschen ins Ausland. Bei Binnenwanderungen handelt es sich um Regionen des gleichen Landes. Zu- und Abwanderungen haben wesentlichen Einfluss auf die Bevölkerungsgröße und die Bevölkerungsstruktur eines Landes. Zum Beispiel können Auswande-

rungen die demografische Alterung verstärken während Einwanderungen die Bevölkerung verjüngen und Bevölkerungswachstum verstärken[vgl. Schinkel 2007, 23]. Deutschland ist schon seit mehr als 30 Jahren ein Einwanderungsland. Durch Zuwanderung konnte in den letzten Jahren das Geburtendefizit übertroffen werden und es kam zu einem Bevölkerungswachstum. Allerdings können heute die sinkenden Zuwanderungen den immer größeren Geburtenrückgang nicht mehr ausgleichen. Somit nimmt die Bevölkerungszahl in Deutschland stetig ab [vgl. Schimany 2007, 44]. Das Ausmaß der Bevölkerungsschrumpfung hängt somit stark von den Einwanderungszahlen ab. Dennoch sieht das Institut für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik eher schwarz für die Industrieländer. Sie prognostizieren sogar eine mögliche Verkleinerung der deutschen Bevölkerung von 80,6 Millionen auf 53,1 Millionen Menschen im Jahr 2080, welche gleichzeitig altern wird[vgl. Schinkel 2007, 30].

Dieser Prozess hat eine Veränderung der Altersstruktur in Deutschland zur Folge. Der Anteil der älteren Anteilsgruppen nimmt stark zu während der Anteil der jüngeren Anteilsgruppen immer weiter abnimmt. Somit erhöht sich das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland.

Folgende Tabelle veranschaulicht die Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland:

Anteil der jeweiligen Altersgruppen in %			
Jahr	unter 20 Jahre	20 bis unter 60 Jahre	60 Jahre und älter
1970	30,0 %	50,0%	20,0%
2014	18,4%	55,3%	26,3%
2050	15,6%	45,5%	38,9%

Tab.4: Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundeszentrale für politische Bildung 2012a)

Die durchschnittliche Lebenserwartung für Männer in Deutschland liegt bei 77,72 Jahren und bei Frauen bei 83,73 Jahren[vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2014]. Das bedeutet, es wird in Zukunft nicht nur weniger Einwohner in Deutschland geben, sondern es werden immer mehr Rentner den Jungen gegenüberstehen. Das ist auch ein Problem für das Rentensystem in Deutschland. In den kommenden Jahren werden immer mehr Menschen in den Ruhestand gehen und gleichzeitig sinkt die Zahl der Jungen, die für die aktuellen Renten aufkommen. Deshalb gilt die Alterssicherung

als gefährdet. Aber auch die gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherungen leiden unter der stetig steigenden Lebenserwartung [vgl. Schinkel 2007, 36f].

3.2 Entwicklung des deutschen Arbeitsmarkt

Wenn Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage zusammentreffen beschreibt das den Arbeitsmarkt. Die Lage des Arbeitsmarktes ist allgemein gekennzeichnet durch das Verhältnis von Arbeitsuchenden und den nicht besetzten Arbeitsplätzen [vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2014]. Das Arbeitsangebot wird bestimmt durch die Bevölkerungsentwicklung, dem Lohnsatz und den Präferenzen für Freizeit und Arbeitszeit. Wie viele Arbeitskräfte zur Verfügung stehen wird im Erwerbspersonenpotenzial zusammengefasst. Das Erwerbspersonenpotenzial steht für die Gesamtheit der zu Verfügung stehenden Menschen einer Volkswirtschaft [vgl. Wirtschaft und Schule 2014, 6f]. Folgende Grafik zeigt wie die Erwerbstätigen in Deutschland gegliedert werden:

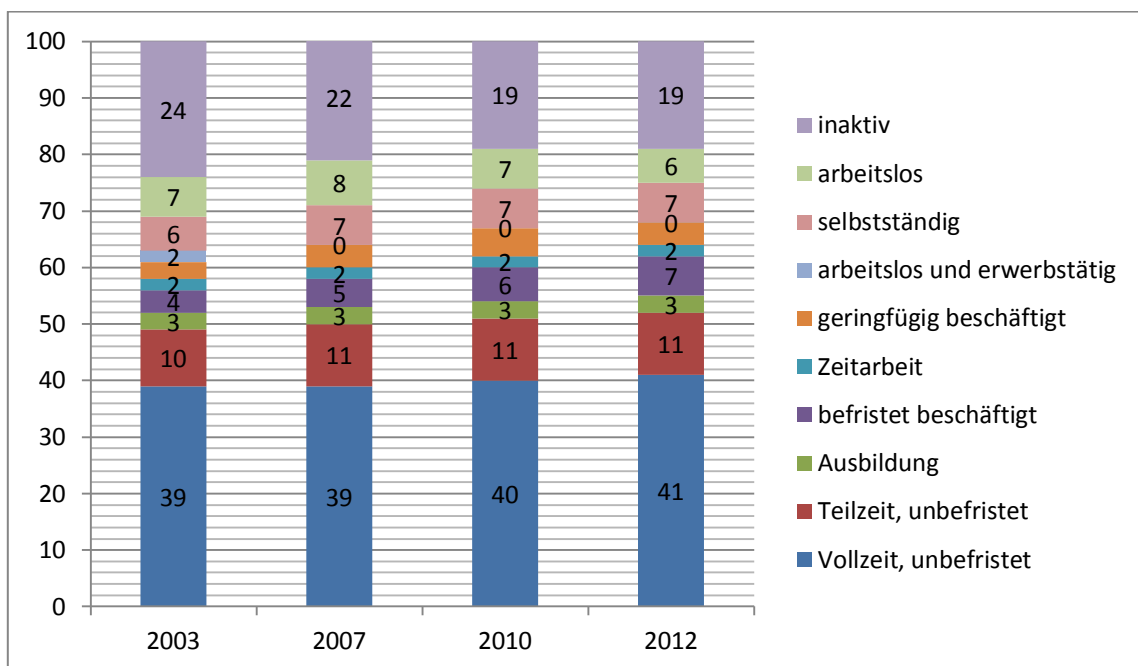


Abb. 14: Erwerbsstatus in Deutschland
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Greive 2014)

Mit Arbeitsnachfrage sind all die Stellen, die derzeit von Erwerbstätigen besetzt sind, gemeint. Der Arbeitsmarkt ist jedoch nicht vollkommen, da das Arbeitsangebot nicht gleichartig, die Arbeitsmobilität beschränkt und die Arbeitsanbieter und Arbeitsnachfra-

ger keine vollständigen Informationen über die Marktbedingungen besitzen. Der Arbeitsmarkt zerfällt somit in viele qualifikatorische und regionale Teilarbeitsmärkte. Das erklärt, warum es trotz unbesetzter Stellen zu gleichzeitiger Arbeitslosigkeit kommt [vgl. Wirtschaft und Schule 2014, 7].

Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) könnte sich aufgrund der demografischen Entwicklung das Erwerbspersonenpotenzial zwischen 2011 und 2025 um 6,3 Millionen Personen verringern [vgl. Bärman 2012, 13].

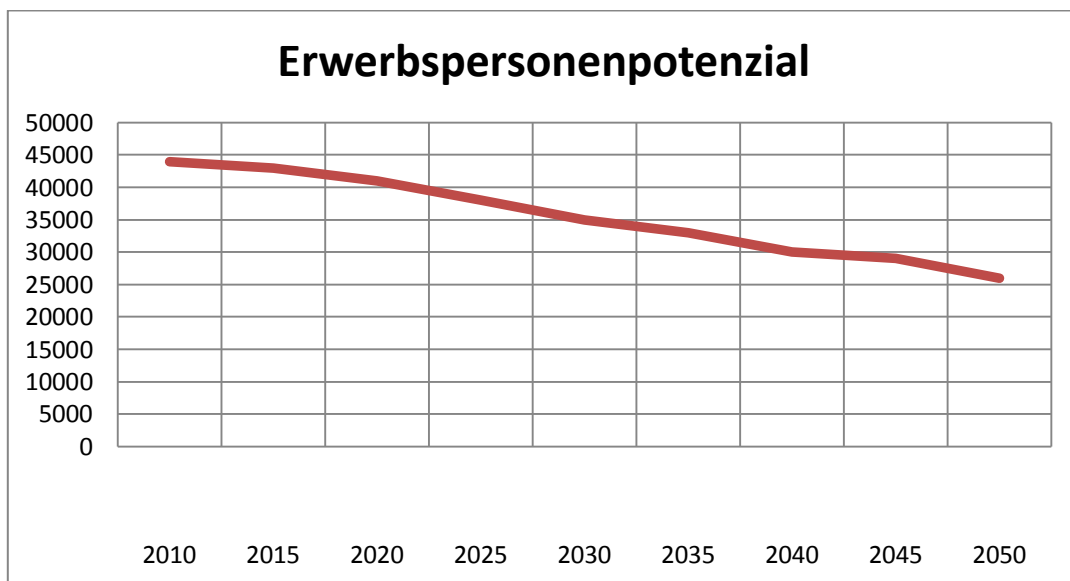


Abb. 15: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials

(Quelle: Bärman 2012, 13)

Derzeit zählt Deutschland zu den Ländern mit der niedrigsten Arbeitslosenquote. 2013 lag die Erwerbslosenquote im Jahresdurchschnitt bei 5,3 Prozent. Im Oktober 2014 waren es nur noch 4,9 Prozent. Vor allem die Erwerbslosenquote bei den jungen Leuten im Alter von 15 bis 25 Jahren mit 7,9 Prozent ist deutlich niedriger im Vergleich zu anderen EU-Ländern. Die duale Ausbildung zählt als zentraler Erfolgsfaktor für den deutschen Arbeitsmarkt. Auch Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen haben gute Aussichten auf Arbeit. Vor allem in Teilen Süddeutschlands, Baden-Württemberg und Bayern sind die Jobaussichten ziemlich gut, während Menschen ohne Berufsabschluss, weniger gute Aussichten haben. Die deutliche Verbesserung haben zwei Faktoren zu verantworten. Zum einen hat die Politik mit Reformen für mehr Flexibilität am Arbeitsplatz gesorgt, zum anderen ist der demografische Wandel deutlich zu spüren. Da nicht genug junge Leute nachkommen, sind Fachkräfte besonders gefragt [vgl. Make it in Germany 2014].

3.2.1 Fachkräftemangel

Mit Fachkräften sind Personen gemeint, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben. Von einem Fachkräftemangel spricht man, wenn die Nachfrage nach Fachkräften über einen längeren Zeitraum nicht mehr ausreichend gedeckt werden kann [vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2014]. Dieses Problem hat Deutschland aufgrund des demografischen Wandels heute schon und in Zukunft noch mehr. Es fehlen geeignete Fachkräfte, vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In Deutschland gibt es immer weniger Personen im erwerbsfähigen Alter und weiterhin einen starken Rückgang der Geburtenzahlen. Das bedeutet, dass wenn die geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er Jahre aus der Arbeitswelt verschwinden, nicht genug junge Leute da sind um die Lücken zu füllen. Auch Zuwanderung oder der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft können dieser Entwicklung nicht entgegenwirken. Dabei steigt der Bedarf an qualifizierten Fachkräften immer weiter. Während es 2010 noch 44,6 Millionen Menschen, die erwerbsfähig sind, waren könnten es 2015 nur noch 38,1 Millionen sein. Das bedeutet auch, dass sich die Zahl der Menschen im Rentenalter im Verhältnis zu den erwerbsfähigen Personen fast verdoppelt. Bereits heute geben 3/4 der Unternehmen an, dass sie Schwierigkeiten bei der Besetzung von freien Stellen haben. Allein 2011 ist ein Schaden in Höhe von ca. 33 Milliarden Euro entstanden, weil Unternehmen keine geeigneten Fachkräfte gefunden haben [vgl. Sentiso 2011]. Vor allem in der Gesundheitsbranche mangelt es im ärztlichen als auch im pflegerischen Bereich an Fachkräften und somit mussten bereits erste Abteilungen geschlossen werden. Auch die sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) verzeichnen seit Jahren mehr Studienabgänger als die Anzahl tatsächlicher Absolventen. Mittelständische Unternehmen, die meist noch ländlich gelegen sind, müssen an ihrer Arbeitgebermarke arbeiten und somit attraktiv sein für Absolventen und Auszubildende. Der Fachkräftemangel ist laut der Boston Consulting Group eine Tatsache, welche im Moment noch Branchen- und zielgruppenabhängig ist, aber schon in den nächsten Jahren immer weiter greifen wird. Arbeitgebern wird es nicht mehr möglich sein aus einer Gruppe qualifizierten Bewerbern, den für sie passenden Mitarbeiter auszusuchen, sondern sie müssen sich darauf einstellen das Bewerber überzeugt werden müssen um bei ihnen zu arbeiten. Das bedeutet, dass sich Arbeitgebermärkte zu Arbeitnehmermärkten verändern [vgl. Dannhäuser 2014, 397].

3.2.2 Führungskräfteemangel

Nicht nur der Fachkräftemangel macht der Wirtschaft Probleme, es wird auch immer schwieriger Führungspositionen zu besetzen. Grund dafür, ist wie beim Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung und der starke Rückgang der Geburtenrate. Es ist schwierig qualifizierte Führungskräfte zu finden, vor allem wenn es darum geht einen Baby Boom durch ein Mitglied der Generation Y zu ersetzen. Die Generation Y hat andere Vorstellungen von einer Führungskraft und ist nicht bereit eine Führungsposition um jeden Preis anzunehmen. Für Mitglieder der Generation Y sind eine ausgeglichene Work-Life-Balance und eine Arbeit die Sinn stiftet wichtiger als eine Beförderung und das damit verbundene Gehalt. Desweiteren sind Anhänger der Generation Y, aber auch Anhänger vorheriger Generationen, nicht mehr bereit für eine Führungsposition längere Fahrtstrecken in Kauf zu nehmen. Das gilt auch für Auslandseinsätze, wichtiger ist ihnen Zeit mit der eigenen Familie zu verbringen [vgl. CHEManager 2012]. Dennoch sind die Ypsiloner von Führungsposition nicht abgeneigt und streben eine solche an, allerdings aus anderen Gründen als die Generationen vor ihnen. Ihnen ist persönlicher Wachstum und Selbstverwirklichung wichtiger als die Machtfunktion [vgl. Perview 2014].

4 Auswirkungen

4.1 Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt

Für die Wirtschaft und Politik bedeutet der Eintritt der Generation Y auf den deutschen Arbeitsmarkt vor allem eine sinkende Zahl der Erwerbspersonen. Die Zahl der Baby Boomer, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden, kann von der Generation Y allein nicht ersetzt werden. Das Resultat wird sein, dass es im Verhältnis immer weniger Steuerzahler und immer mehr Rentenempfänger geben wird [vgl. Rodeck 2014, 11]. Gesellschaftlich betrachtet wird dies für die Generation Y spürbare Folgen haben. Einerseits wird die Steuer- und Versicherungslast, laut einer OECD-Studie, steigen und durch die kalte Progression wird ihnen immer weniger von ihrer inflations- oder leistungsbedingten Lohnerhöhung bleiben, andererseits beruht auf ihnen die Hoffnung, Deutschland auch in Zukunft im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu halten [vgl. Rodeck 2014, 19].

4.2 Auswirkungen auf die Personalführung

Das Personalmanagement steht vor einer großen wirtschaftlichen Herausforderung, was die Ressource „Personal“ betrifft. Die Generation Y spielt dabei eine bedeutende Rolle. Sie ist eine der drei Ursachen für die derzeitige Personalkrise. Das zeigt, wie wichtig es ist diese Generation zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

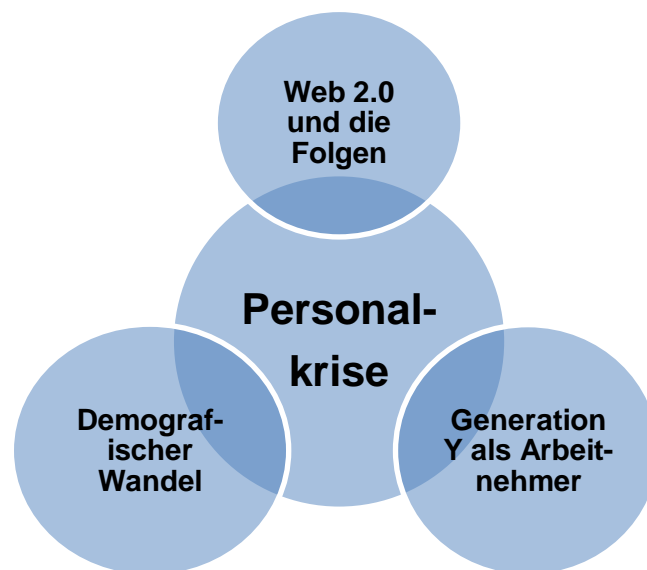


Abb. 16: Einflussfaktoren für die aktuelle Personalkrise

(Quelle: Bärman 2012, 12)

Den demografischen Wandel und das Web 2.0 kann man als Unternehmen nicht mehr beeinflussen, aber wie man die Generation Y für sein Unternehmen gewinnt, daran kann man arbeiten [vgl. Bärman 2012, 12].

Vor allem Führungskräfte und Human Resources Experten stehen vor der Herausforderung „Generation Y.“ Ihre Aufgabe ist es bestehende Strukturen, Abläufe, Instrumente und Programme zu hinterfragen und sie den Bedürfnisse der Generation Y anzupassen.

Folgende Auswirkungen und Veränderungen bringt der Generationenwechsel mit sich:

- Die Gestaltung und Kommunikation einer überzeugenden Arbeitgebermarke, auch Employer Branding genannt, wird immer wichtiger, um sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu profilieren.
- Veränderung von Unternehmenskultur und –werten wird zwangsmäßig erfolgen, da die Babyboomer den Arbeitsmarkt verlassen und die Generation Y die Arbeitsplätze übernehmen wird.
- Arbeit wird nicht mehr an Alter, Erfahrung und Dienstjahren bemessen, sondern an Leistung und Wertschöpfung.
- Die Generation Y stellt Hierarchien, Autoritäten und Status in Frage. Delegationen werden durch Projektarbeiten, Basisdemokratie und vernetztes Wissen ersetzt. Die derzeitige Führungskultur wird auf den Prüfstand gestellt.
- Sie sind mit der Digitalisierung aufgewachsen und soziale Netzwerke sind Bestandteile ihres täglichen Lebens. Hier holen sie sich Informationen über Arbeitgeber ein.
- Feste Anwesenheitszeiten gelten als überholt. Die Generation Y fordert flexible Arbeitszeitmodelle. Ihrer Meinung nach sollen Ergebnisse und Leistung entlohnt werden und nicht die vorgeschriebene Arbeitszeit.
- Die rückläufige Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber und die Veränderungslust der Generation Y führen zu Schwierigkeiten in der langfristigen Personalplanung. Das bedeutet, dass die Kosten für Personalbeschaffung und -entwicklung steigen.
- In Zeiten der Globalisierung wird die Personalbeschaffung über den nationalen Raum hinausgehen. Internationales Sourcing und Staffing werden an Bedeutung gewinnen.

- Nicht nur die Personalbeschaffung sondern auch die Mitarbeiterbindung gehört zu den Herausforderungen, die durch die Generation Y entstehen. Es müssen Maßnahmen getroffen werden, um Mitarbeiter beizubehalten, selbst in Zeiten von Restrukturierungen und Kürzungen.
- Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtig für jedes Unternehmen. Allerdings ist damit nicht mehr genug. Lern- und Lehrmethoden müssen stärker nach individuellen Entwicklungszielen ausgebaut werden, die so das lebenslange Lernen fördern und Karrierewege ebnen.
- Vergütungssysteme, die auf Langfristigkeit ausgelegt sind, wie z.B. Betriebsrenten oder Aktienprogramme, sind für die Generation eher uninteressant, da sie nicht vor haben für immer im Unternehmen zu bleiben. Neue Anreize müssen für diese Generation gesetzt werden[vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 21f].

Die Generation Y wird zwangsläufig hinterfragen, ob die Unternehmenskultur zu den eigenen Werten passt. Das bedeutet für Unternehmen, dass diese die Bedürfnisse der Generation Y kennen müssen und diese auch ernst nehmen. Das ist deshalb so wichtig, da angesichts des Fachkräftemangels den qualifizierten Mitgliedern dieser Generation viele Türen offen stehen. Die Unternehmenskultur spiegelt sich in Wertebeschreibungen und wie diese tatsächlich gelebt werden, in der Haltung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, usw. und in der Kommunikationskultur oder Führungsleitlinien wider. Ein Unternehmen muss transparent sein und Rechenschaft darüber ablegen, wie verantwortungsvoll sie wirtschaften und mit Ressourcen umgehen. Das liegt daran, dass die Generation es gewohnt ist Informationen zu jeder Zeit zu erhalten. Da liegt es nicht fern, dass sie auch anhand des Internets herausfinden möchten, wie ein Unternehmen agiert. Natürlich ist es nicht für alle Unternehmen eine Option, die Kultur, Identität und Wesenszüge auf die neue Generation abzustimmen, doch viele der Veränderungen, die erwartet werden, kommen auch den bereits vorhandene Generationen zugute [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 24f].

Mit Einstieg der Generation Y in die Arbeitswelt ergibt sich noch ein weiterer Faktor, der vom Personalmanagement nicht ignoriert werden kann. Die Baby Boomer und die Generation Y sind in einigen Punkten nicht komplett unterschiedlich, allerdings in der Art und Weise wie sie kommuniziert ist der Unterschied deutlich. Heutzutage arbeiten unter Umständen bis zu vier Generationen in einem Unternehmen. Idealerweise sollten diese vier respektvoll miteinander umgehen und gegenseitig voneinander lernen. Das Miteinander funktioniert aber nur dann, wenn die Generationen über Eigenschaften Bescheid wissen und Verständnis füreinander entwickeln. Das ist vor allem hilfreich, wenn Mitglieder der Generation Y Teams führen, in denen viele ältere Mitglieder vertre-

ten sind. Hier ist es Aufgabe des Personalmanagement, Angebote zu entwickeln und die Generationen einander näher zu bringen [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 25].

Um die Generation Y überhaupt erst für das Unternehmen zu gewinnen, müssen Personaler sich überlegen über welche Kanäle sie diese am besten erreichen. Aufgrund des Fachkräftemangels gehen immer weniger brauchbare Bewerbungen ein. Unternehmen müssen ihre Recruiting-Strategie überdenken. Anstatt zu warten bis der richtige Kandidat sich bewirbt oder sich sogar mit weniger qualifizierten Kandidaten zufrieden zu geben, müssen Unternehmen anfangen selbst aktiv zu werden. Am besten funktioniert das über Social Media Kanäle [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 30].

4.2.1 Soziale Medien

Die Begriffe „Social Web“, zu Deutsch „Soziales Internet“ und „Social Media“, zu Deutsch „Soziale Medien“ tragen beide das Wort „Social“ in sich. Dieses stammt vom lateinischen Wort „socius“ ab und bedeutet soviel wie „gemeinsam, verbunden, verbünden“. Das beschreibt die heutige Situation im Internet. Alle sind miteinander verbunden und teilen Informationen miteinander. „Social Media“ steht nicht nur für den gesamten Austausch im Internet, sondern auch für die zahlreichen Internetplattformen, -seiten und webbasierten Softwarelösungen, die es Menschen ermöglicht, Inhalte zu teilen, bewerten und zu verbreiten [vgl. Bärman 2012, 20].

Die Generation Y, auch Digital Natives genannt, sind in einer Zeit aufgewachsen, in der bereits digitale Technologien wie Computer, das Internet und auch Mobiltelefone vorhanden waren. Aufgrund dessen beherrschen sie den Umgang mit den digitalen Technologien perfekt und haben ihr gesamtes Kommunikationsverhalten auf das Web ausgerichtet. Das damalige Web 1.0 wird durch das heutige Web 2.0 abgelöst. Vor ein paar Jahren noch waren es hauptsächlich Unternehmen und Organisationen, die Inhalte im Internet veröffentlicht haben. Die Nutzer des Internets konnten diese Beiträge lesen und mussten diese annehmen, so wie sie waren. Später begannen Anbieter wie amazon.de Bewertungsmöglichkeiten für ihre Kunden einzurichten. Darauf folgten in kurzer Zeit auch Tagebücher, die man heute als Weblogs bezeichnet und weitere Technologien in Form von Plattformen. Heute kann jeder etwas im Internet veröffentlichen oder recherchieren. Es gibt kaum eine Information, die man nicht im Internet bekommen kann [vgl. Bärman 2012, 12].

Folgende Grafik verdeutlicht nochmal den Unterschied:

Web 1.0	Web 2.0
surfen	posten
Websites von Experten	User generiert Inhalt
call by call	always online
Daten lokal, Publikation auf Server	Clouds Computing

Tab. 5: Prinzipienwechsel im Internet

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baur 2013, 8)

Google, Wikis, Blogs und Social Networks sind heute eine Selbstverständlichkeit und für diese Generation nicht mehr weg zu denken. Durch dieses Verhalten verändern sich auch die Methoden für das Recruiting. Die klassischen Vorgehensweisen, hauptsächlich Stellenanzeigen in Zeitungen, verlieren an Bedeutung und finden kaum noch Beachtung[vgl. Bärmann 2012, 15]. Viele dieser sozialen Netzwerke werden von dieser Generation täglich genutzt. Laut einer Studie des Personaldienstleisters DIS AG aus dem Jahr 2011 nutzen 70 Prozent der potenziellen Bewerber die sozialen Netzwerke mindestens einmal täglich. Die wichtigste Plattform ist Facebook, dort sind 72 Prozent der potenziellen Bewerber angemeldet. Das Business Netzwerk Xing ist Anführer im beruflichen Umfeld. 40 Prozent haben Xing bereits für berufliche Zwecke genutzt und weitere 44 Prozent können sich die Nutzung vorstellen [vgl. König 2011]. Folgende Tabelle zeigt verschiedene Arten von Social Media:

Social Networks	Facebook, Google+, StayFriends, usw.
Interest and Curated Networks	Xing, LinkedIn, fem., usw.
Reviews/Ratings	Amazon.de, idealo.de, Ciao!, guenstiger.de, usw.
Video	YouTube, Clipfish, Dailymotion, MyVideo, usw.
Pictures	Instagram, flickr, dailybooth, usw.
Blog Search	Blogwalk, Topblogs, Blogio, usw.

Tab. 6: Arten von Social Media

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bärmann 2012, 21)

Früher konnte ein Unternehmen eine Stellenanzeige in Fachmedien oder auf Online-Jobbörsen schalten und abwarten bis sich genügend potenzielle Mitarbeiter beworben haben, um dann auszusortieren. Heute müssen Unternehmen weitaus kreativer und proaktiver sein, um ihren Bedarf an Personal zu decken. Nicht alle qualifizierten Fachkräfte stehen zur Verfügung, viele von ihnen befinden sich bereits in einem Arbeitsverhältnis. Um diese zu erreichen gilt es, diese ausfindig zu machen, sie aktiv und auf Augenhöhe anzusprechen und von sich als Arbeitgeber zu überzeugen, sodass sie eventuell einen Wechsel in Betracht ziehen [vgl. Dannhäuser 2014, 1].

Deshalb gewinnt Social Recruiting immer mehr an Bedeutung. Die Studie vom Centre of Human Resources Information Systems, der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Deutschland macht deutlich, welche Recruiting-Portale für Stellenanzeigen genutzt werden und welche Portale die beliebtesten bei der aktiven Bewerbersuche sind. Befragt wurden die Top 1.000 Unternehmen.

Nutzung für Stellenanzeigen

- XING 13, 6 %
- Facebook 9, 6 %
- Twitter 4, 8%
- LinkedIn 4,8%

Nutzung für aktive Bewerbersuche

- Xing 16, 2 %
- LinkedIn 4, 1%
- Facebook 3, 4%
- Twitter 0,7% [vgl. Bärmann 2012, 25]

Gerade die aktive Kandidatensuche kann eine Lösung im Kampf um die besten Fachkräfte sein. In der Fachsprache wird es auch „Active Sourcing“ oder „People Sourcing“ genannt. Die aktive Kandidatensuche ist schneller, effektiver und mit geringeren Kosten verbunden. Wenn ein Unternehmen gleichzeitig die Arbeitgebermarke in sozialen Netzwerken stärken will spricht man von Social Employer Branding oder Social Media Recruiting. Der Vorteil liegt daran, dass potenzielle Kandidaten direkt erfahren können über welche Stärken der mögliche Arbeitgeber verfügt [vgl. Dannhäuser 2014, 3].

Social Media kann allerdings nicht nur genutzt werden, um nach außen zu wirken, es kann auch dazu dienen, bereits vorhandene Mitarbeiter zu erreichen. Hier spielen vor allem Personalentwicklung, Personalkommunikation und Wissensaufbau eine Rolle. In der Personalentwicklung geht es um Maßnahmen, die der Erhaltung und Verbesserung der Qualifikationen von Mitarbeitern dienen. Social Media kann auch hier einen Beitrag liefern, z.B. in Form von internen Weblogs oder Unternehmens- Wikis. Solche Plattformen ermöglichen es Mitarbeitern Informationen und Wissen zu teilen. Sie funktionieren wie ein digitales Schwarzes Brett, um über Neuigkeiten und Termine zu

informieren. Zwei weitere nach innen gerichtete Aufgaben sind Personalkommunikation und Wissensaufbau. Hierzu gehören alle Maßnahmen der inneren Betriebskommunikation. Betriebsversammlungen, Betriebszeit und Intranet sind Möglichkeiten, um eine interne Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Abteilungen, Ebenen und Niederlassungen möglich zu machen. Diese Art der Kommunikations- Strategie dient vor allem der Gewinnung, Bindung, Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter [vgl. Bärmann 2012, 26f].

Gerade die Generation Y nutzt gerne Social Media, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren. Dadurch wird die Nutzung für Unternehmen unerlässlich. Desweiteren ist es wichtig, die Attraktivität der Arbeitgebermarke zu optimieren [vgl. Bärmann 2012, 26f].

4.2.2 Employer Branding

Mitglieder der Generation Y sind sich dessen bewusst, dass sie als knappe Ressource gelten und kennen ihren Marktwert. Für Arbeitgeber ist es daher wichtig, diese Generation gezielt zu rekrutieren und sie von ihren Arbeitgeberqualitäten zu überzeugen. Nur so haben sie eine Chance qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erringen. Hierzu sollten Unternehmen ihre Personalbeschaffungsstrategie überdenken und einen größeren Wert auf Employer Branding legen [vgl. Helmreich]. Unter Employer Branding, zu Deutsch Arbeitgebermarkenbildung, versteht man alle aktiven und strategischen Maßnahmen, um ein Unternehmen sowohl für bereits bestehende Mitarbeiter, als auch für potenzielle neue Mitarbeiter attraktiv zu machen. Es ist somit eine Schnittstelle zwischen Marketing und Personalwirtschaft [vgl. Absolventa 2015]. Employer Branding bedeutet im Allgemeinen die zielgerichtete Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Employer Brand. Ziel ist es eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden. Die Arbeitgebermarke, auch Employer Brand genannt, vereint alle Eigenschaften, die das Produkt, in diesem Fall die „Arbeit“ in dem jeweiligen Unternehmen, ausmachen. Dazu gehören der Aufgabenzuschnitt, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die kulturellen Besonderheiten, die den Arbeitsalltag im Unternehmen auszeichnen.

Der Employer Brand besteht aus:

- dem Markenkern, der die Einzigartigkeiten des Arbeitgebers zusammenfasst, auch bekannt als Employer Value Proposition (EVP),
- dem Markennutzen, der entscheidend für die Rechtmäßigkeit der Marke ist,

- der Markenpersönlichkeit, die die Tonalität ausmacht, mit der die Marke transportiert werden muss.

Die Employer Brand macht deutlich, was den Arbeitgeber von anderen Unternehmen unterscheidet. Die systematische und konstante Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke macht das Employer Branding aus [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2012, 13].

Ziele des Employer Brandings:

- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Mitarbeitern
- Verbesserung der Rekrutierungsqualität
- Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft bei vorhandenen Mitarbeitern
- Erhöhung der Bindung von bereits vorhandenen Mitarbeitern an das Unternehmen

Ziel ist es, ein Unternehmen als Arbeitgeber erfolgreich in den Köpfen der aktuellen, potentiellen und ehemaligen Mitarbeiter zu verankern. Mit entsprechenden Maßnahmen soll die Arbeitgeberqualität verbessert werden und ein einzigartiges Image als Arbeitgeber entstehen, welches ständig gepflegt und weiterentwickelt wird. Wichtig dabei ist, dass nur die tatsächlich gelebten Werte und Normen an die jeweilige Zielgruppe kommuniziert werden, sonst wirkt das Unternehmen unglaubwürdig und das Arbeitgeberimage und –qualität verschlechtern sich. Das Employer Branding teilt sich auf in internes sowie externes Employer Branding.

Das interne Employer Branding hat die Aufgabe, die Arbeitgeberpositionierung für Mitarbeiter im Unternehmen erlebbar zu machen. Desweiteren soll die Basis für die Entwicklung der Arbeitgeberqualität entstehen. Es gibt vier Handlungsfelder im internen Employer Branding. Zum einen betreffende Maßnahmen zum Thema Führung und Leadership im Unternehmen, z.B. Führungsstil oder Führungskräfteentwicklung. Desweiteren die interne Kommunikation, in Form von Intranet oder Mitarbeitergesprächen. Hier werden alle Instrumente verwendet, die die Kommunikation im Unternehmen unterstützen. Zudem instrumentelle Maßnahmen, die das gesamte HR- Portfolio beinhaltet, unter anderem mitarbeiterbezogene HR- Produkte und –Prozesse und die Gestaltung der Arbeitswelt, die zum positiven Empfinden des Mitarbeiters beitragen.

Das externe Employer Branding vermarktet die Arbeitgeberpositionierung nach außen und bildet somit die Basis für die Entwicklung des Arbeitgeberimage. Auch hier gibt es vier Handlungsfelder, welche Berührungspunkte der Bewerber im Rekrutierungspro-

zess sind. Zum einen bezieht es sich auf instrumentelle Maßnahmen, wie das Networking mit potenziellen Bewerbern in Form von Fachvorträgen an Hochschulen und Web 2.0-Aktivitäten. Zudem beinhaltet es Prozesse des Bewerbermanagements oder die Pflege eines Talent-Pools. Zum anderen wird externe Employer Branding Kommunikation genutzt, welche sich an potenzielle Mitarbeiter, in Form von Hochschulmarketing und Recruiting-Veranstaltungen richtet, sowie die Unternehmensöffentlichkeit in Form von Arbeitgeber- PR.

Sowohl beim internen als auch beim externen Employer Branding kommt es zu Übereinstimmungen mit dem Personalmarketing, deshalb kommt es oft zu Verwechslungen [vgl. Stotz/ Wedel-Klein 2013, 9]. Während das Personalmarketing hauptsächlich versucht, anhand von operativen Maßnahmen die Bedürfnisse und Erwartungen potenzieller Mitarbeiter zu decken, ist das Employer Branding auf strategischer Ebene ausgerichtet [vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2012, 14f].

Folgende Abbildung zeigt aus welchen Phasen der Strategieprozess besteht:

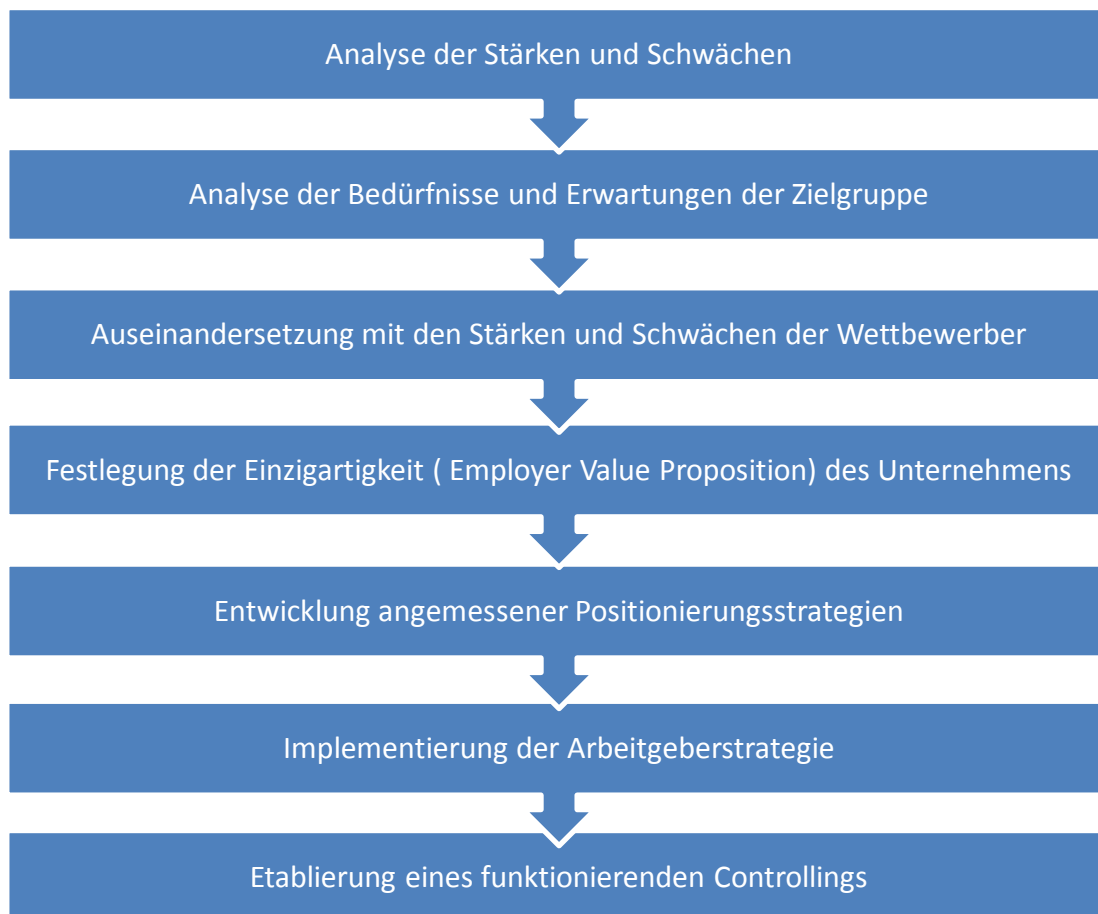


Abb. 17: Strategieprozess eines Employer Branding Konzepts

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2012, 15)

Employer Branding ist für Unternehmen ein Muss, unabhängig von der Wirtschaftslage. Laut einer Studie haben es Unternehmen sehr schwer qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben, wenn sie während einer Konjunkturflaute das Employer Branding außer Betrieb setzten. Eine weitere Studie zeigt, dass Unternehmen, die in Employer Branding investieren, einen Umsatzzuwachs und ein Gewinn-Wachstum erwirtschaften. Desweiteren werden sich die Anforderungen an die Attraktivität des Arbeitgebers durch die Generation Y deutlich steigern. Da die Unternehmen darauf angewiesen sind die Generation Y zu erreichen und ihnen die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bekannt sind, stehen sie unter Druck, die Arbeitgebermarke zu profilieren und besser zu positionieren [vgl. Parment 2009, 125f].

Dennoch muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, ob es die Veränderung als Chance nutzt und anhand von strategischen Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern möchte [vgl. Parment 2009, 126].

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die folgende Abbildung stellt die Erfolgsfaktoren im Umgang mit der Generation Y dar. Durch die in der Theorie erarbeiteten Themengebiete haben sich folgende Faktoren herauskristallisiert:

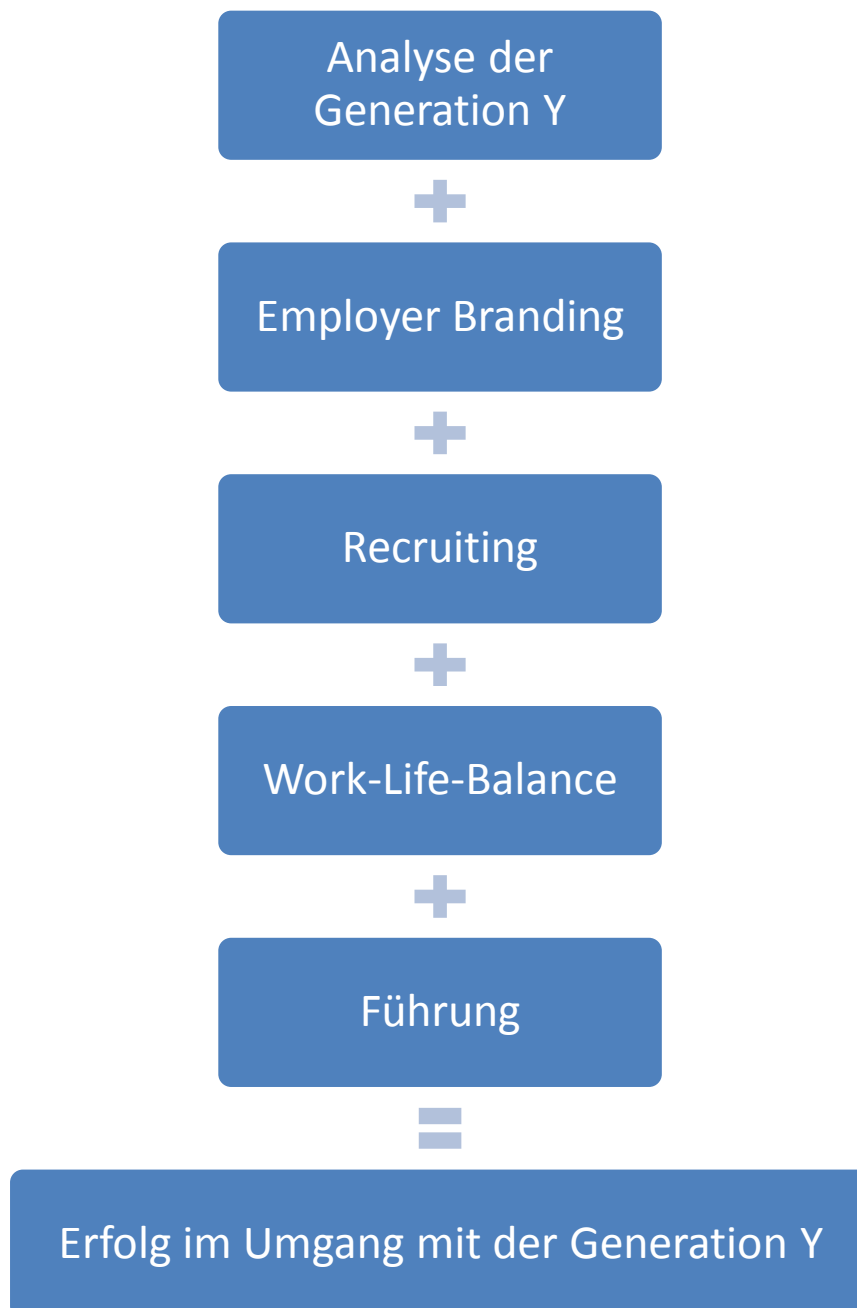


Abb. 18: Erfolgsfaktoren für den Umgang mit der Generation Y
(Quelle: Eigene Darstellung)

Noch nie zuvor gab es eine Generation, die so selbstbewusst verkündet wie genau sie sich ihr Arbeitsleben vorstellt. Unternehmen sind damit erst einmal überfordert und wissen nicht, wie sie dieser Generation gerecht werden sollen. Doch ihnen bleibt keine andere Wahl, als schnell darauf zu reagieren, denn der Fachkräftemangel hat bereits viele deutsche Unternehmen erreicht. Es wurde bereits viel über die Generation Y diskutiert, aber viele Unternehmen haben noch nicht erkannt wie wichtig es ist, Maßnahmen zu ergreifen, um sie anzusprechen und von sich zu überzeugen. Personal gilt als knappe Ressource, da immer weniger nachkommen, um den Personalbestand zu sichern, müssen Unternehmen frühzeitig reagieren und gezielte Maßnahmen ergreifen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Wünsche und Erwartungen der Generation Y zu ermitteln und anhand dieser eine Strategie zu entwickeln, die diese Generation überzeugt und bindet. Alle Teilaspekte, die zu einem erfolgreichen Werdegang eines Unternehmens beitragen, müssen in den richtigen Maßen zusammengeführt werden. Die folgende Darstellung beschreibt fünf Handlungsempfehlungen, die bei Beachtung zu einem erfolgreichen Umgang mit der Generation Y führen.

Analyse der Generation Y:

Die Generation Y betritt nach und nach die Arbeitswelt. In vielen Unternehmen arbeiten vier Generationen unter einem Dach. Um mit der neuen Generation umgehen zu können, ist es wichtig, sie genauestens zu kennen und sie zu verstehen. Vor allem ihre Bedürfnisse und Erwartungen sind zum Teil andere. Für Kollegen der Baby Boomer Generation wirken sie meist unentschlossen, illoyal, faul und vorlaut. Um eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist es wichtig, die Generation untereinander aufzuklären und sie einander näher zu bringen. In erster Linie ist es aber für das Unternehmen wichtig, die Generation Y zu kennen, da sie diese ansprechen und langfristig halten möchten. Führungskräfte und Recruiter müssen über die Generation Y Bescheid wissen, sodass sie im Stande sind diese zu verstehen oder noch viel wesentlicher, dass sie verstehen warum das Gegenüber jetzt so reagiert wie es reagiert. Dies kann in Form von Aufklärungsseminaren geschehen, die schon in Vielzahl angeboten werden.

Employer Branding:

Aufgrund der Tatsache, dass der Fachkräftemangel da ist und sich immer weiter zuspitzt, ist es für Unternehmen unerlässlich, ihr Unternehmen als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren, wenn sie die Generation Y ansprechen möchten. Einige Unternehmen beklagen jetzt schon einen Mangel an qualifizierten Fachkräften und die Altersstruktur der verfügbaren Mitarbeiter wird aufgrund der längeren Lebenserwartungen nach oben verschoben. Außerdem werden durch die zunehmende Internationali-

sierung des Arbeitsmarktes vor allem qualifizierte deutsche Arbeitskräfte attraktive Angebote aus dem Ausland erhalten. Es liegt also an den Unternehmen Maßnahmen zu treffen, um eindeutige Arbeitgeberpräferenzen bei den Arbeitskräften zu erzielen. Die Generation Y hat allerdings andere Ansprüche an ihre Karriere und Arbeitsbedingungen. Der Fokus liegt nicht mehr auf dem beruflichen Werdegang oder Gehalt und Prestige, sondern es wird mehr Wert auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Sinnhaftigkeit der Aufgaben geachtet. Unternehmen müssen im Rahmen des Employer Brandings vermitteln wofür das Unternehmen steht und warum es sinnvoll ist, sich dort einzubringen. Allerdings gilt die Strategie, um ein erfolgreiches Employer Branding aufzubauen, als komplex und bedarf Erfahrung und Wissen. Deshalb müssen Unternehmen sich über die Thematik informieren und anhand daran eine erfolgreiche Employer Branding Strategie entwickeln, um ihr Unternehmen nach vorne zu bringen.

Recruiting:

Die Generation Y ist mit den neusten Technologien groß geworden. Um sie zu erreichen bedarf es weit mehr als Stellenanzeigen in Printmedien zu schalten und dabei zu warten bis sich geeignete Kandidaten melden. Unternehmen müssen kreativer und proaktiver werden wenn es darum geht, neue Mitarbeiter für das Unternehmen anzusprechen. Social Media eröffnet Personaler neue Wege und gilt als große Chance, allerdings stellt es für viele auch eine Herausforderung dar. Auf Social Media Plattformen ist es nicht nur möglich Stellenanzeigen zu schalten, sie ermöglichen es auch, dass Personaler sich selbst aktiv auf die Suche nach potenziellen Mitarbeitern machen. Aufgrund des demografischen Wandels und der zunehmenden Transparenz durch die Digitalisierung wird es zu massiven Machtverschiebungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommen. Das Recruiting muss strategisch gedacht und gelebt werden. Unternehmen müssen frühzeitig damit anfangen Beziehungen zu der jungen Zielgruppe aufzubauen und darin zu investieren. Die Bedeutung von Talent-Pools wird immer größer. Außerdem müssen Unternehmen flexibler auf die Erwartungen ihrer Mitarbeiter eingehen und schon beim Vorstellungsgespräch eine Dialog auf Augenhöhe führen.

Work-Life-Balance:

Sie haben bei ihren Eltern gesehen wie schwierig es ist Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. In vielen Familien war mindestens ein Elternteil Vollzeit beschäftigt und kaum zuhause. Das will die Generation Y anders und deshalb erkunden sie sich schon frühzeitig, welche Unternehmen welches Work-Life-Balance Konzept haben. Aufgrund der Tatsache, dass die Generation Y darauf viel Wert legt, müssen Unternehmen rea-

gieren und eine Work-Life-Balance Konzept entwickeln. Das erhöht nicht nur die Attraktivität als Arbeitgeber sondern fordert auch die Bindung von Beschäftigten. Desweiteren sorgt es dafür, dass Mitarbeiter ihre Arbeit länger ausführen können. Vor allem aber können so auch Krankheitstage verringert werden, da ausgeglichene Mitarbeiter seltener erkranken und das Risiko an einem Burnout zu erkranken verringert sich.

Führung:

Die Rolle der Führungskraft spielt eine zentrale Rolle. Wenn Führungskräfte das Umdenken nicht einfordern oder schlimmer noch, es nicht selbst leben, dann sind alle Ansätze zum Scheitern verurteilt. Genauso wie sich die Erwartungen der Generation Y verändert haben, so ändern sich auch die Erwartungen an die Führungskräfte. Führungskräfte gelten nicht mehr als diejenigen mit dem größten Fachwissen, sondern müssen eine Art Moderations- und Coachingsrolle annehmen. Die Generation Y erwartet von Führungskräften eine offene Kommunikation, regelmäßiges offenes Feedback, Offenheit für Kritik, Authentizität und zulassen und fördern von Selbststeuerung und -organisation. Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen ihren Führungsstil ändern und ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen.

Literaturverzeichnis

Absolventa o.J. (2014): Was ist Employer Branding? URL: <http://www.absolventa.de/jobs/channel/human-resources/thema/employer-branding-definition> [Stand: 08.01.2015].

ADG-Argumente (2013): Generation Y- Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung. URL: http://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf [Stand: 02.01.2015].

Adpic (2014): Menschen. URL: http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.adpic.de%2Fdata%2Fpicture%2Fdetail%2FFrau_am_Laptop_auf_Wiese_345888.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.adpic.de%2Flizenzfreie_bilder%2FMenschen%2FWeibliche%2520Erwachsene%2FFrau_am_Laptop_auf_Wiese_345888.html&h=250&w=375&tbnid=oMnkY5YuW3GI9M%3A&zoom=1&docid=xzXtzdhLBen2WM&ei=LjypVN_KMMrEPcX4gOAK&tbm=isch&iact=rc&uact=3&dur=1&page=1&start=0&ndsp=46&ved=0CCUQrQMwAQ [Stand: 04.01.2015].

Bärmann, Frank (2012): Social Media im Personalmanagement. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und co. erfolgreich einsetzen. Heidelberg.

Baur, Günther Thomas (2013): Vorlesungsskript Informatik.

Bildungs-Spiegel (2014): Die Generation Y fährt auf Weiterbildung ab. URL: <http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/news/883-die-generation-y-faehrt-auf-weiterbildung-ab.html> [Stand: 06.12.2014].

Bund, Kerstin (2014): Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen. 2.Aufl. Hamburg.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2014): Lebenserwartung. URL: <http://www.bibdemografie.de/SharedDocs/Glossareintraege/DE/L/lebenserwartung.html> [Stand: 30.12.2014].

Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Die soziale Situation in Deutschland. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61547/lebenserwartung> [Stand: 14.12.2014].

Bundeszentrale für politische Bildung (2012a): Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur. URL: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur> [Stand: 14.12.2014].

Bundeszentrale für politische Bildung (2014): Fachkräftemangel. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel> [Stand: 16.12.2014].

CHEMangaer (2012): Führungskräftemangel: Wer führt (uns) in die Zukunft? URL: <http://www.chemanager-online.com/themen/personal/fuehrungskraeftemangel-wer-fuehrt-uns-die-zukunft> [Stand: 20.01.2014].

Dannhäuser, Ralph (2014): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise. Wiesbaden.

DestatisStatistisches Bundesamt (2009): Altersaufbau. URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/> [Stand: 30.12.2014].

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. 2. Aufl. Bielefeld.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. URL: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> [Stand: 04.12.2014].

Die Zeit Online (2014): Generation Y. Wir sind jung.... URL: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld/seite-3> [Stand 02.12.2014].

Easygeneration o.J.(ca. 2014): Nachhaltigkeit-ein wichtiger Wert für die Generation Y. URL: <http://www.easygeneration.net/2014/05/02/nachhaltigkeit-ein-wichtiger-wert-für-die-generation-y/> [Stand: 10.12.2014].

E.ON (2015): Familie und Beruf erfolgreich vereinbaren. URL: <http://www.eon.com/de/karriere/arbeitswelt/life-balance/flexibilitaet-am-arbeitsplatz.html> [Stand: 07.01.2015].

Fichtner, Tatjana (2013): Who? Why! Ein Typisierungsversuch der Generation Y. URL: <http://www.mtp-mehrwert.de/nr-15/> [Stand 02.12.2014].

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2014): Arbeitsmarkt. URL: https://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=8542 [Stand: 17.12.2014].

Greive, Martin (2014): So funktioniert das deutsche Jobwunder. URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article124001880/So-funktioniert-das-deutsche-Jobwunder.html> [Stand: 17.12.2014].

Half (2010): Viele Generationen-ein Team. Wie man Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen bindet. URL: http://www.roberthalf.de/EMEA/Germany/Assets/eDMs/Robert_Half_Viele_Generationen_ein_Team.pdf [Stand: 05.01.2015].

Helmreich, Ann-Carolin o.J. (ca. 2014): Generation Y- Junge Talente rekrutieren. URL: <https://www.jobnet.de/news/infografik-generation-y> [Stand: 16.01.2015].

Institut für Beschäftigung und Employability o.J. (ca. 2014): Gesellschaftlicher Wertewandel. URL: <http://www.ibe-ludwigshafen.de/arbeitsschwerpunkte/trendsarbeitswelt/158-gesellschaftlicher-wertewandel.html> [Stand: 14.01.2015].

Kay, Rosemarie (2011): Demografischer Wandel und KMU. URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/demographischer-wandel-und-kmu.html> [Stand: 14.01.2015].

König, Andre (2011): Das müssen Firmen Bewerbern im Web 2.0 bieten. URL: <http://www.cio.de/a/das-muessen-firmen-bewerbern-im-web-2-0-bieten,2278105> [Stand: 13.01.2015].

Künzel, Hansjörg (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. München.

Kösters, Winfried (2011): Weniger, Bunter, Älter. Den demografischen Wandel aktiv gestalten. 2. Aufl. München.

Lexas (2013): Lebenserwartung bei Geburten in Jahren. URL: <http://www.laenderdaten.de/bevoelkerung/lebenserwartung.aspx> [Stand: 14.12.2014].

Make it in Germany o.J. (ca. 2014): Der dynamische deutsche Arbeitsmarkt. URL: <http://www.make-it-in-germany.com/de/fuer-fachkraefte/arbeiten/perspektiven/der-dynamische-deutsche-arbeitsmarkt> [Stand: 17.12.2014].

Mangelsdorf, Martina (2014): 30 Minuten. Generation Y. Offenbach.

Markenartikel (2014): Arbeitsmarkt: Baby Boomer und Generation Y ticken ähnlich. URL: http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/1009666-arbeitsmarkt-baby-boomer-und-generation-y-ticken-aehnlich/ [Stand: 02.01.2015].

Möller, Joachim/ Walwei, Ulrich (2009): Handbuch Arbeitsmarkt. Nürnberg

Oertel, Jutta (2014): Baby Boomer und Generation X- Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Wiesbaden, 28-54.

Parment, Anders (2009): Die Generation Y- Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden.

Perview (2014): Die Generation Y als Arbeitnehmer und Führungskräfte. URL: <http://www.perview.de/de/news-events/generation-y-als-arbeitnehmer-und-fuehrungskraft.html> [Stand: 20.01.2015].

Perwiso.J. (ca. 2014): Work-Life-Balance. URL: <http://www.perwiss.de/thema-work-life-balance.html> [Stand: 10.11.2014].

Rodeck, Max Leo (2014): Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y. Wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können. Hamburg.

Schimany, Peter (2007): Migration und demographischer Wandel. URL: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb05-demographie.pdf?__blob=publicationFile [Stand: 14.12.2014].

Schinkel, Philipp (2007): Demografischer Wandel in Deutschland. Herausforderungen unserer Gesellschaft. Saarbrücken.

Schmid, Daniel (2014): Wie Firmen mit Nachhaltigkeit bei Mitarbeitern punkten. URL: http://www.focus.de/finanzen/experten/schmid/die-macht-der-millennials-warum-jungemenschen-nach-einem-sinn-in-ihrer-arbeit-suchen_id_3660834.html [Stand: 10.12.2014].

Seeli, Roger (2009): Generationen im Web, Traditionalist, Boomer, Generation X, Generation Y. URL: <http://blog.myknow.com/generationen-im-web-traditionalist-boomer-generation-x-generation-y/> [Stand: 26.11.2014].

Sentiso (2011): Demografischer Wandel und Fachkräftemangel in Deutschland. Fehlende Fachkräfte- Wachstumsbremse Nummer Eins. URL: <http://www.sentiso.de/informationen/6-demographischer-wandel-und-fachkraeftemangel> [Stand: 16.12.2014].

Schüür-Langkau, Anja (2014): Was flexible Arbeitszeitmodelle wirklich bringen. URL: <http://www.springerprofessional.de/was-flexible-arbeitszeitmodelle-wirklich-bringen/5092244.html> [Stand: 10.12.2004].

Steelcaseo.J. (ca. 2014a): Vier Generationen in einem Büro. URL: http://www.steelcase.de/de/wissen/studien/0908_generationen/seiten/main.aspx [Stand: 06.01.2015].

Steelcaseo.J. (ca. 2014b): Vier Generationen im Büro. Die Ergebnisse im Überblick. URL: http://www.steelcase.de/de/wissen/studien/0908_generationen/seiten/dieergebnisseimueberblick.aspx [Stand: 06.01.2015].

Stotz, Waldemar/ Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2 Aufl. München.

Tiedemann, Axel/ Becker-Wahl, Tillmann (2013): Die neuen Biedermeier wollen Sicherheit statt Dienstwagen. URL: <http://www.abendblatt.de/hamburg/article132213807/Die-neuen-Biedermeier-wollen-Sicherheit-statt-Dienstwagen.html> [Stand: 04.12.2014].

Wirtschaft und Schule o.J. (ca. 2014): Wie funktioniert der Arbeitsmarkt. URL: http://www.wirtschaftundschule.de/fileadmin/user_upload/unterrichtsmaterialien/arbeitsmarkt_und_berufsorientierung/Arbeitsblatt_Wie_funktioniert_der_Arbeitsmarkt.pdf [Stand: 04.01.2015].

Xing (2014): Der ideale Chef der Generation Y. URL: <https://spielraum.xing.com/2014/10/offenheit-rueckhalt-freiraeume-was-die-generation-y-von-ihrem-chef-erwartet/> [Stand: 05.01.2015].

Zimmermann, Annegret/ Fischer, Stephan (2015): „Generation Y“ wünscht sich „Freude an der Arbeit“ URL: <http://www.academicworld.net/nc/artikel-allgemein/browse/0/article/generation-y-wuenscht-sich-freude-an-der-arbeit/> [Stand: 11.01.2015].

...

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname